

Сложные подчиненные

Максим
Батырев

Миллениалы

Опоздуны

Воры

Безынициативные

Сверхинициативные

Агрессивные

Нарциссы

Выгоревшие

Блатные

Друзья

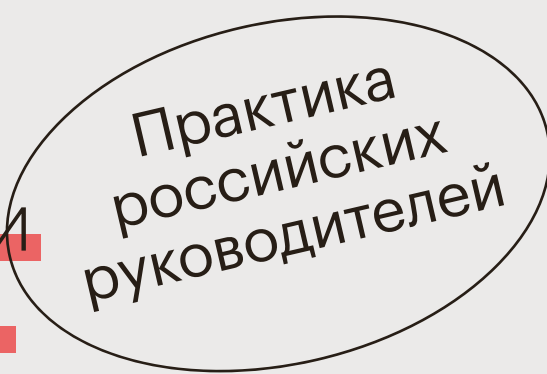
Родственники

Негативщики

Несогласные, но делающие

Несогласные и не делающие

Пьющие



Практика
руководителей
российских

Эту книгу хорошо дополняют:

45 татуировок менеджера

Максим Батырев

Как разговаривать с м*даками

Роберт Саттон

Не работайте с м*даками

Роберт Саттон

Общение с трудными людьми

Тони Шварц

Джедайские техники конструктивного общения

Александр Орлов

Максим Батырев (Комбат)

СЛОЖНЫЕ ПОДЧИНЕННЫЕ

Практика российских
руководителей

МОСКВА

«Манн, Иванов и Фербер»

2021

УДК 808.5:159.923
ББК 88.50+88.566
Б28

Иллюстрации предоставлены автором

Батырев, Максим Валерьевич

Б28 Сложные подчиненные. Практика российских руководителей / Максим Батырев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 280 с.

ISBN 978-5-00169-314-7

В любой команде есть сложные сотрудники, которые портят отношения в коллективе, влияют на общую продуктивность и мешают построить команду мечты. Кажется, что проще всего их уволить, но часто к ним можно найти подход, так что они становятся лояльными и эффективными. Автор «45 татуировок менеджера» Максим Батырев задался целью собрать и проанализировать опыт менеджеров со всей страны. Несколько тысяч присланных ему кейсов были разделены на категории. Пятнадцать таких категорий вошли в эту книгу. Если вы менеджер любого уровня или HR — она для вас.

УДК 808.5:159.923
ББК 88.50+88.566

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00169-314-7

© Максим Батырев, 2021
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
2021

Содержание

Весьма важное предисловие	9
1. Миллениалы	15
2. Опоздуны	35
3. Воры	51
4. Безынициативные	69
5. Сверхинициативные/гиперактивные	83
6. Агрессивные/истерики	93
7. Нарциссы/самовлюбленные	109
8. Выгоревшие/потолочники/уставшие	121
9. Блатные / приближенные к начальству / чьи-то протеже	145
10. Друзья	161
11. Родственники	173
12. Негативщики/пессимисты/нытики/ворчуны	197
13. Несогласные, но делающие	217
14. Несогласные и неделающие	227
15. Пьющие	249
Заключение	271

ВЕСЬМА ВАЖНОЕ ПРЕДИСЛОВИЕ

Профессор Фелпс из австралийского университета провел интересный опыт. В течение месяца он разбивал студентов на группы из четырех человек и поручал им за 45 минут решать управленческие задачки. Лучшая команда получала приз в 100 долларов.

Студенты не знали, что в некоторые группы подсаживали специальных людей, которые играли порученные им роли. «Безразличный» закидывал ноги на стол и погружался в свой телефон. «Ехидна» по ходу обсуждения делал саркастические замечания типа «Вы что, издеваетесь?» или «Вы, наверное, никогда раньше никем не руководили».

«Пессимист» выглядел так, будто вчера умерла его любимая кошка, и постоянно сомневался, что задача разрешима и что команда способна эту задачу решить.

Фелпс обнаружил следующее: даже когда остальные три участника были способными и мотивированными, неконструктивное поведение четвертого снижало эффективность всей группы на 30–40%.

Получается, что эффективность команды больше зависит от того, есть ли в ней хоть один слабый участник, а не от того, сколько в ней сильных.

Вывод: задача руководителей и эйчаров состоит не в том, чтобы помогать сильным сотрудникам, а в том, чтобы избавляться от слабых. Сильные справятся сами, если слабые не будут разлагать окружающую среду.

СТАТЬЯ ИЗ ИНТЕРНЕТА. ПЕРВОИСТОЧНИК НЕ ОБНАРУЖЕН

Здравствуйте, мои дорогие друзья!

Именно так я обращаюсь ко всем своим клиентам, подписчикам, участникам мастер-классов и читателям книг.

Мне очень повезло, что все те люди, которые составляют мое окружение в последние годы, — это светлые и созидающие руководители. Уже больше ста пятидесяти тысяч человек знают о нашем сообществе, которое я называю *менеджерским братством*. Это объединение единомышленников-управленцев, у которых есть запрос на профессиональное развитие и которые меняют мир вокруг себя. Со многими из них мы общаемся, дружим и путешествуем в рамках «Комбат-туров». С немногими мы стали настоящими друзьями.

Однажды меня посетила мысль написать совместными усилиями книгу, в которой я бы опирался не только на свой опыт, но и на опыт других практиков — тех людей, которые ежедневно управляют своими коллективами, ведут свои компании к результатам и формируют из своих сотрудников **команду мечты**. Согласитесь, что ознакомиться с опытом успешных людей, которые уже прошли непростой путь руководителя и решили для себя многие задачи, всегда интересно.

И вот я выбрал тему для книги, которую вы держите в руках, и обратился ко всем, кто меня знает, с призывом: «Друзья, если на вашем управленческом пути вам встречался сложный сотрудник, который по разным причинам мешал вам творить и созидать, и вы своими управленческими решениями поставили его в такие условия, при которых он все-таки перешел на вашу

сторону, напишите мне про свое решение — и я опубликую его в книге».

Я получил более 2000 историй.

Поверьте, это очень много.

К сожалению, большинство из них были следующего содержания: «Был у меня один сложный подчиненный (*потом долгая история, как руководителю пили кровь*), и в конце концов я его уволил и стал нормально дышать!»

Уволить человека — это, конечно, тоже управленческое решение, но все-таки мне хотелось бы, чтобы в книге вы увидели, как управленцам удалось изменить человека, после чего он перешел на сторону добра. А если это и не получилось, то сделать еще что-то, что поменяло его мировоззрение. А если и это не удалось, то попытаться придумать какое-то другое решение. И только потом уже думать о том, чтобы закончить трудовые отношения. Поэтому историй «как я его уволил» здесь по минимуму — и то только те случаи, когда это действительно было необходимо.

В этой книге разобраны пятнадцать категорий сложных сотрудников, которые встречаются в каждой компании, и разные методы работы с такими людьми. Но объединяет эти способы одно: все они рабочие и проверены на практике. Можно сказать, испытаны на живых людях :-)

Тем не менее подчеркну, что универсальных способов работы с сотрудниками не бывает, потому что всякий человек уникален и к каждому нужен индивидуальный подход. Но подсказки, какой метод выбрать, вы в этой книге точно найдете.

Прямо здесь, на первых страницах, хочу поделиться с вами самым главным инсайтом, который я получил за время написания этой книги. Многим он не понравится. Заключается этот инсайт в том, что одной из основных причин появления у нас в коллективах сложных подчиненных оказывается... сам руководитель, который где-то не заметил успехов сотрудника и не похвалил его, где-то в мелочах не пошел навстречу, где-то сам спровоцировал,

где-то публично покритиковал, где-то перестал приходить вовремя на работу, где-то пообещал и не выполнил, а где-то поставил задачу и не проверил, как она выполняется.

Каждый человек, которого мы берем на работу, проходит этап собеседования. Любой кандидат на открытую вакансию показывает свой потенциал, всякий соискатель подает надежду, и, если мы видим его адекватность и перспективы, мы принимаем его. Люди не приходят на работу, чтобы стать сложными подчиненными. Но происходит *что-то*, и спустя какое-то время человек почему-то «превращается» в того самого «сложного», а мы не знаем, что с ним делать.

Как написал мне один из моих читателей, процитировав М. Ю. Лермонтова: «Я был готов любить весь мир, меня никто не понял: и я выучился ненавидеть».

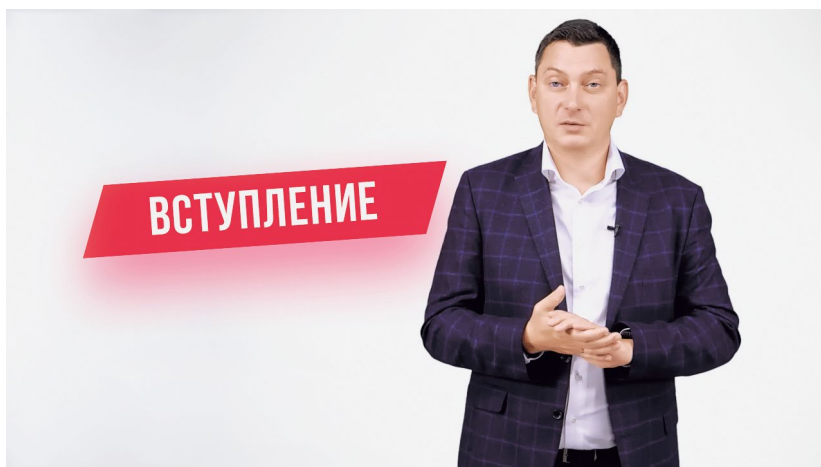
После написания этой книги я с уверенностью могу сказать: если руководитель нормально управляет своими сотрудниками, разговаривает с ними, дает конструктивную обратную связь, понимает мотиваторы и демотиваторы, знает картину мира подчиненных, дает адекватную нагрузку, готов щедро вознаграждать за сверхрезультаты, предоставляет им возможность развиваться и мечтать, остается примером нравственности, чести и благоразумия, то у него с высокой вероятностью будет минимальное количество сложных подчиненных. Иными словами, чем компетентнее менеджер, тем меньше у его сотрудников причин стать сложными. Поэтому, друзья мои, никогда не останавливайтесь и продолжайте каждый день развивать в себе того самого идеального руководителя. Учитесь, читайте, пробуйте, рефлекслируйте и улучшайте себя. Это действительно важно.

Иногда на страницах этой книги вы сможете «оживить» картинки со мной, чтобы получить дополнительные материалы в моем исполнении. Мы решили попробовать новые технологии, и получилось, на мой взгляд, очень круто. Для того чтобы картинка оживала, нужно скачать и установить специальное приложение SeeAR, доступное в AppStore и Google Play.



SeeAR

А теперь, когда установлено приложение, попробуйте «оживить» эту картинку.



И последнее. Эта книга отличается от моих предыдущих. Признаюсь честно, далась мне она непросто, так как очень много времени уходило на анализ, сбор материалов, обработку почты, кластирование сложных подчиненных по категориям, изучение дополнительных материалов, согласования... Все это заняло целый год. Но тем не менее книга получилась очень «инструментальной» и практико-ориентированной. Надеюсь, она сделает лучше и вас, дорогой читатель.

Крутых результатов вам и преданных сотрудников, дорогие друзья!

Поехали!

1. Миллениалы

Я утратил всякие надежды относительно будущего нашей страны, если сегодняшняя молодежь завтра возьмет в свои руки бразды правления. Ибо эта молодежь невыносима, невыдержанна, просто ужасна.

ГЕСИОД, 720 ГОД ДО Н. Э.

Только ленивый еще ничего не написал об управлении миллениалами. Весь интернет пестрит статьями про поколение Y и следующее за ним поколение Z, полно книг и статей об этих «других» людях, и многие работодатели сетуют на инфантильность этого поколения. Причем кто-то причисляет меня (а я 1979 года рождения!) к миллениалам, а кто-то говорит, что это люди, рожденные после 1987 года. Разобраться в этом вопросе непросто, но все же я вижу и ощущаю разницу между мной, 40-летним, и теми, кто всего лишь на семь лет младше меня, — 33-летними ребятами.

Думаю, эта разница обусловлена прогрессом. То, что для меня было диковинкой, для людей младше стало нормой. Когда мой папа в 1993 году притащил домой наш первый и последний видеомагнитофон, я сдувал с него пылинки. Это устройство казалось мне вершиной прогресса. Сам факт того, что я могу посмотреть любой фильм в любое время, а не по программе телепередач, был уже неким волшебством этого мира. Правда, за кассетой нужно было идти в видеопрокат.

Первый компьютер ZX-Spectrum 128K, который работал на флоппи-дисках и ревел, как современная циркулярная пила, застал меня уже в подростковом возрасте, а первый электронный почтовый ящик я зарегистрировал, когда служил в армии. И все равно по привычке еще много лет писал бумажные письма.

Для того чтобы получить фотографию, нужно было просматривать отснятую пленку на свет и «угадывать», открыты ли у тебя глаза или нет, а потом ждать еще пару-тройку дней, когда тебе их напечатают, или проявлять самому в специальной красной

комнате. Новые книги я мог получить только в библиотеке или если их «выбрасывали» (почему-то у нас говорили так) в магазин. И это тоже заставляло двигаться. А для того, чтобы подготовиться к зиме, приходилось летом ездить на дачу, сажать картошку, а потом еще пропалывать ее, собирать колорадских жуков, поливать водой из соседнего пруда, а по осени еще и выкапывать и аккуратно хранить в погребе в гараже.

Чтобы наметчать себе автомобиль, нужно было составлять финансовый план, делать карьеру, много работать и откладывать на будущую покупку, так как никаких программ потребительского кредитования тогда не было.

Мое поколение и люди старшего возраста привыкли ждать, поэтому не рассчитывают на получение быстрых результатов. Мозг у нас устроен немного по-другому, чем у нынешней молодежи, потому что мы росли в разных условиях. Собственно, поэтому решения принимаются тоже немного иначе. В этом я и вижу основную разницу.

Те ребята, которые на семь лет младше меня, выросли уже в тех условиях, когда вся эта техника и интернет были обычной составляющей жизни. Они всегда имели быстрый доступ к информации, мгновенно получали и отправляли письма, могли скачать любую музыку или фильм, и это для них норма жизни. Да и картошка продавалась в любом супермаркете.

Мы читали и гуляли во дворах, потому что дома просто нечего было делать. Парков развлечений и торговых центров у нас тогда не было, и в моем детстве никто не запугивал родителей разными страшилками из новостных СМИ. Наверное, поэтому нам более привычно выстраивать офлайн-коммуникации и мы понимаем, как это — вместе со своими друзьями получать кулаком по носу от парней из соседнего района. Это вторая существенная разница между моим поколением и ребятами на семь лет младше: мое поколение чуть более закаленное и чуть менее инфантильное.

При этом скажу, что если бы у меня дома имелась Play Station, а не игра «Ну, погоди», а доступ к «Утиным историям» и «Чипу

и Дейлу» был не только по субботам, но и всегда... Зачем мне было бы выходить во двор, когда столько всего интересного есть дома?..

Надо сказать, в первый раз я попал за границу, когда мне исполнилось 33 года. У моих родителей не было возможности возить меня по миру, а я сам не мог себе такого позволить достаточно долго. Многие же молодые ребята, будучи детьми, уже начали путешествовать по морям и заграницам. Да и YouTube с Google стерли все границы этого мира, и теперь ты можешь оказаться — пусть не физически, а хотя бы онлайн — в любой точке земного шара. Тяга к путешествиям и ощущение свободы — это третья существенная разница. Именно поэтому многие из молодых ребят не готовы «привязывать» себя к своему городу, покупая там квартиру, дачу, гараж и прочие важные для моего поколения недвижимые пассивы.

И я не могу сказать, хорошо это или плохо, не могу осуждать или восторгаться. Мы просто немного разные.

Но основная цель этой книги — не описание «типажа» того или иного сложного подчиненного, а поиск решения, что же с ним все-таки делать, чтобы он был максимально лояльным и эффективным.

Приведу несколько управленческих историй об эффективной управленческой модели в работе с миллениалами.

История № 1.

Что общего у Элджея и Федора Шалапина

Это история о работе с командой. Думаю, у каждого руководителя был сложный момент, когда к нему приходили работать люди, которые родились в 1992 году и позже.

Меня зовут Ася. В 21 год, после окончания педагогического института по специальности «Учитель истории и культурологии», я, как и многие в 2008 году, решила не работать по специальности, а «сразу зарабатывать». Логично для маленького

провинциального города Астрахани. Я выбрала путь «продавана» и пошла в самый шумевший и интересный бутик с громким названием «Магазин № 1». Пришла я на должность продавца-консультанта — и окунулась в мир торговли, как говорится, с головой. Сразу бренды, обеспеченные клиенты (мы в нашей компании называем их гостями, чтобы все, кто к нам приходил, чувствовали себя как дома). Мне было сразу интересно все. Как продавать? Как работать? Как общаться с людьми? А для Астрахани 2008 года — с очень интересными людьми (были еще у нас остатки бандитов, которые ой как интересно общались...). Проработав так полтора года, я стала понимать, что готова к дальнейшему развитию, сдала аттестацию и стала старшим продавцом, а затем и администратором. Проработав еще пять лет, я ушла в декретный отпуск. Пробыв в нем год, вернулась на работу. Но не на ту же позицию, а на должность директора магазина в новый бутик нашей компании. Это был настоящий прорыв для города: огромное двухэтажное здание с ремонтом «как в Белом доме», с крутыми брендами и резидентом Comedy Club на открытии.

И тут для меня начался совершенно новый жизненный этап. Я была уже не девочкой двадцати одного года, которая выглядела на тот момент на семнадцать, а молодой женщиной в новой должности с целым готовым коллективом, который по причине декрета на тот момент выбирала не я.

И вот он — та-да-да-дам... Как управлять? Что делать? Как ставить цели? Как планировать? Как? Что? Почему? Зачем? Конечно, базовые знания по управлению мне дали мой директор и менеджер по развитию, но я четко понимала, что теория не есть практика.

Итак, методом проб и ошибок я начала управлять. Отдельное спасибо хочу сказать книге Максима Батырева «45 татуировок менеджера»*: она стала не только моей настольной книгой,

* Батырев М. 45 татуировок менеджера. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

но и настоящим путеводителем в мире управления. Много было в начале моего менеджерского пути. Все рассказать — и книги не хватит. Полная смена коллектива, работа с супертеррористами, врунами, необязательными и некомпетентными сотрудниками. Прощалась. Сначала прощалась, а потом неделю плакала. Жалко их было. Это потом я уже с холодной головой и рационально принимала решения. Научилась :-)

И вот я, как мне казалось, создала «команду мечты». Я шла к ней без малого два года. Пять человек с горящими глазами, полными энтузиазма, которые разделяли цели компании. Они «с головой» уходили в работу, «рвали продажи», поднимали показатели. За два года удалось поставить работу так, что от финансового результата «минус 4,5 миллиона рублей» мы доросли до статуса лучшего и самого прибыльного магазина сети (оговорюсь: у нас шесть магазинов, специализируемся мы на одежде премиум-брендов). Казалось бы, ПОБЕДА! Сиди и радуйся, поддерживай текущее состояние и получай лавры от руководства (хотя это отдельная история: с руководством я тоже два года училась выстраивать отношения, ведь очень трудно поменять в сознании, что ты теперь не молодой продавец, а специалист, к мнению которого надо прислушиваться; это, наверное, тоже тема большой отдельной книги). Но нет! Я не воспринимала это как победу, как то, на чем можно успокоиться и остановиться. Мне хотелось большего. Я знала, что мои бойцы могут развиваться дальше и достигать еще бóльших сверхпоказателей. Собственно, сейчас я и расскажу, что считаю собственным ноу-хау, что всегда греет мне душу и чем я по-настоящему горжусь.

Я собрала команду — пять классных девчонок, которые дают результаты и которыми руководство и я были довольны. Но ВСЕ меня до конца не устраивало, и я долго не могла ответить себе на вопрос «Почему?».

И тут в какой-то момент как будто снизошло озарение — я поняла. По работе мои бойцы меня устраивали, но хотелось расширить кругозор моей команды. Они всё знали, всё умели

и выполняли, но коснись я любой другой темы — будет как в монологе Романа Карцева «Давно ли я в футболе»: «Ты Хищникова видел? Не видел. А Степанова ты помнишь? Не помнишь. А Дубину Дворянова знаешь? Не знаешь».

Простые вопросы вроде «Столица Бразилии? Третий человек, который полетел в космос? Кто написал картину “Неравный брак”?» приводили моих девчонок в затруднение. Сразу хочу сказать: все девочки у меня с образованием, и память у них отличная. Но почему-то не приходилось им развивать не только профессиональные навыки, но и знания в целом. Так получилось, что, как на подбор, девчонки родились в 90-е, когда для их родителей главной задачей было заработать деньги, накормить семью и дать рабочую профессию, чтобы всегда на хлеб было где заработать. И я для себя поняла, что есть ПРОБЕЛ. И я должна помочь им его заполнить, так как это мои люди (никакой аналогии с Бузовой*) :)

И я начала действовать.

Сначала с каждым членом своей команды стала знакомиться заново. Я часами вела с ними беседы про их детство, семью, учебу в школе. Записывала интересы и ценности каждого. Мы плакали и смеялись вместе, я и сама делилась всей своей жизнью.

Далее я окунулась в мир каждого сотрудника — хотела понять его интересы.

Одна увлекается киновселенной Marvel — я пересмотрела все эти фильмы. Другая обожает автомобили — я прочитала все, что в моих силах, чтобы быть для нее интересной собеседницей. Третья любит свою семью, настоящая мамочка — здесь мне было легче всего, я и сама мама, общих тем было более чем достаточно. Четвертая и пятая — настоящие меломаны, обожают новые композиции и современную музыку. Мне нужно было быть в теме — и я подписалась на исполнителей, стала слушать новые альбомы.

* У Ольги Бузовой (когда-то участницы передачи «Дом-2», теперь звезды шоу-бизнеса) есть песня «Мои люди всегда со мной». *Прим. ред.*

Через месяц я знала о своих девчонках ВСЕ! И вот теперь уже можно было начинать действовать. Мне нужно было подать идею, что дополнительное развитие будет только на пользу и принесет в жизнь дополнительных красок!

Здесь скажу, что мне очень помогла глава книги «45 татуировок менеджера» про корпоративную культуру, общий просмотр фильмов и чтение книг.

Для каждой я подобрала индивидуальный, интересный ей список. Он состоял не только из профессиональной литературы — в нем было много классических произведений. Книги и фильмы подбирались исходя из индивидуальных предпочтений и ценностей. Если любишь Marvel — значит, фантастика братьев Стругацких самое то! Любишь автомобили? Ремарк, «Три товарища». Надо сказать, они с радостью и энтузиазмом поддерживали меня.

Мы читали, а после с каждой отдельно и все вместе обсуждали. Выделяли главную мысль, вычленили уроки. Иногда я встречала некое сопротивление и заходила с другой стороны.

Например, был забавный случай, когда я им пересказывала содержание фильма Сергея Бондарчука «Судьба человека» и на моем эмоциональном «Папка! Родненький! Я знал, я знал, что ты меня найдешь!.. Я так долго ждал, когда ты меня найдешь!» обнаружила, что они все режут и не могут остановиться.

Все потом посмотрели этот фильм.

Отдельная история — «мои лекции» в перерывах от работы и за чашкой чая. Это были лекции о полетах в космос, о Солнечной системе, о содержании «Войны и мира», о Первой и Второй мировых войнах (спасибо историческому образованию), о русских и зарубежных художниках, о мировых оперных знаменитостях...

Каждую «лекцию» я готовила, пытаюсь проводить аналогию с ценностями каждого члена своей команды. Рассказывая о Шалапине, я говорила: «Он мировая звезда, его любили все, как Элджея любит Екатерина» (имена, пожалуй, замену). И таких «лекций» — они, конечно, проходили в непринужденной форме — было сто, двести... Я даже потеряла им счет.

Хочу также отметить, что мы стали приобретать книги в магазин. Я специально заказывала доставку своих личных книг на работу, вовлекая девочек в культуру чтения.

Мы совместно смотрели видео с выступлениями бизнес-тренеров, знаменитых людей, мотивирующие ролики.

Стоит сказать, что мои старания не прошли даром. Уже через полгода я не узнавала своих девочек: они стали заказывать книги, смотреть классические фильмы, подписываться на бизнес-спикеров, смотреть видео с Synergy Global Forum. И тут я ликовала!

Отдельным интересным направлением своей команды считаю съемку настоящих фильмов к праздникам: Новому году, дню рождения каждого сотрудника. Мы всегда делаем тематические ролики — фильм, произведение, человек-легенда! Если тему девчонки знают мало, мы ее вначале долго обсуждаем — и только потом снимаем. Так и в памяти остается гораздо дольше.

Сегодня с людьми, с которыми я работаю, мне интересно всегда, они мои настоящие и любимые собеседники. Мы узнаем что-то новое, совместно обсуждаем, делимся, и так каждый день! Да и для дела это точно огромный плюс. Наша специфика — прямые продажи, а с интересным человеком и клиенту говорить всегда интереснее, и ценят наш подход больше, и возвращаются к нам чаще. А доказательством служат наши растущие показатели!

Асия Ибрагимовна Кабехова,
магазин мужской одежды премиум-класса,
компания «Андрей», dir.alterego@comand.su

История № 2. Про «птенцов» и часы развития

Я работаю в сфере 1С с 2014 года. Испытывала себя в торговле, ресторанном бизнесе в должности официанта, курьерской компании, рекламной сфере. Но, как показала практика, мое место под солнцем — работа в сфере программных продуктов 1С.

Расскажу про путь к труду моей жизни.

После собеседования с HR в IT-компании меня в тот же день повели знакомить с директором, так как окончательное решение о найме принимал именно он. Было страшно, сердце забилося чаще, но я уже мысленно там работала и собрала все свои силы, моральные и физические (однако пурпурные щеки меня выдавали). Заходит в кабинет тот самый Big Boss, спрашивает имя, дает мне пару логических и вычислительных задачек, засекает семь минут и уходит. Потом возвращается, слушает ответы и тут же говорит: «Все хорошо, берем». Внутри ликование и радость: «Йеесс! Я знала!» Но радоваться было рано — тут же следом он выдал мои обязанности. Чтобы ты понимал, мой уважаемый читатель, до прихода туда я и понятия не имела, что такое 1С и для чего оно нужно.

Как оказалось, буквально перед моим приходом появилось новое направление в 1С, и его необходимо было возглавить. А?! Что?! Я?! Не-не-не, слышалось. А вот и не слышалось. Мои мысли тогда: «Хорошо, новое направление. Разберусь, изучу, пойму, выйду на результат. Все будет огонь, я молодая, получу новый опыт». Следом прилетает еще одна новость: «...и в подчинении у тебя три бойца, с ними и будете делать дела. Правда, есть поправка: они студенты, и они ничего не знают про сферу 1С». А-а-а-а-а-а... Как?! Что делать-то с ними?! Я сама не знаю! Чему я их могу научить?! Нет! Нет! Нет! Все, я пошла домой! Выдох, и мой ответ: «Принято, когда выходить?»

С этого момента начался не только мой тернистый путь в новой сфере, но и взаимодействие с людьми, которых я не знала, взаимодействие специалистов, у которых в головах зего знаний, глубокое изучение личностей, деление их на группы, поиск подхода к ним для достижения общих целей. Ведь одна я повлиять на результат не могла: они на самом деле были основной составляющей.

Работать приходилось с разными категориями, так как коллектив был смешанный, в возрасте от 18 до 45 лет. Мне досталась, я считаю, самая интересная категория бойцов: это были

студенты, которые учились на последних курсах института на IT-направлении. Для себя я их прозвала «птенцами» (ведь они обязательно станут птицами, которых еще нет на Земле). Но помимо них были и другие коллеги.

Почему «птенцы»? Вы просто не представляете, с какими открытыми сердцами и потерянными глазами они смотрят на тебя и пытаются быть взрослыми. Физически перед вами вполне сформировавшийся человек, но это только физически.

Когда они выходят в первый рабочий день и я начинаю проводить обучение от теории к практике, происходит самое интересное. Они проявляются, как фотография, и первое впечатление о них может развернуться на все 180 градусов. Тут и начинается работа с миллениалами, или, как я их называю, «птенцами». Основной моей целью было обучить их, заинтересовать их деятельностью, которой мы занимаемся. Ну и, конечно, сделать так, чтобы они не сбежали от меня и остались работать в компании.

Как с ними работать? Поделюсь личным опытом, который дает свои положительные результаты.

Во-первых, не нужно с ними вести себя так, как начальник ведет себя с подчиненными: их это отталкивает, и они сразу закрываются. Но помните, что и слабину давать нельзя.

Вот как это происходит у меня. Мы можем сидеть за обеденным столом и обсуждать любую тему, можем шутить и смеяться, но выполнение планов и достижение показателей никто не отменял. Заходя в кабинет, мы оставляем шутки за дверью: приходит время коллективной работы, где все мы идем к общей цели. И они это понимают. Необходимо стать им другом и руководителем в одном лице.

Во-вторых, необходимо верить в то, что вы им говорите, но одной веры мало. Вы должны на своем примере постоянно демонстрировать, что это дело всей вашей жизни, и «заражать» этим окружающих.

У меня была следующая ситуация. По сути, я менеджер и не должна касаться никаких технических работ. Ситуация

сложилась так, что отдел был пуст: все «птенцы» в университете. И тут клиенту срочно понадобилось подправить документ, а для этого необходимо удаленно подключиться и показать, как все исправить. Что делать? Подключаюсь и начинаю разбираться в вопросе. В тот момент, когда я уже завершала работу, вошли мои «птенцы». Они были удивлены, услышав фразу: «Моя работа завершена, я отключаюсь от вас. Всего доброго, до свидания». Они замерли на пару секунд, уставившись на меня удивленными глазами, потом подошли поближе, чтобы посмотреть на монитор, и сказали: «А вы вопросы клиентов можете сами решать, без нас? Так мы и без работы можем остаться». Я им ответила так: «Не переживайте, “птенцы”. И вам хватит работы... Наверное». Заулыбавшись, они быстро пошли на свои рабочие места, спрашивая, у кого сколько заявок. После этого, кстати, в шутку говорили, что я «менеджер по всему».

В-третьих, вам нужно проводить «часы развития», которые будут интересны не вам, а подчиненным. Чтобы достичь этого, необходимо преподносить материал в неформальной обстановке и в то время, которое они выбрали «сами». Почему «сами» стоит в кавычках? Потому что дается определенный срок на принятие решения. В основном это сутки-двое, не более, после чего они должны сообщить дату. Так «птенцы» чувствуют, что их мнение важно и с ним считаются. Что касается неформальности, встреча может проходить и в обычном кабинете. Просто необходимо разрядить обстановку и дать понять, что все это пригодится им не только в работе, но и в целом в жизни.

Как проходил наш первый час развития? Мы определились с датой и временем. Тема звучала как «Искусство деловой переписки». Я готовилась к данному мероприятию осознанно, прониклась всем этим. Собирала информацию в интернете, читала статьи, делала из этого что-то понятное, заморочилась оформлением, вставляла картинки, чтобы это был не просто сплошной текст. В общем, творческий подход. Настает день икс.

Честно: я понятия не имела, как все пройдет. Не буду углубляться в структуру проведения данного мероприятия. Целью было донести до них то, что это не упрек в их сторону, будто они не умеют корректно вести переписку с клиентами/разработчиками / друг с другом. Целью было сообщить, что никогда не поздно становиться лучше и совершенствовать то, что уже имеется в твоём багаже. Я привела примеры из своей жизни, проиллюстрировав, скажем, как деловой переписке и правилам орфографии обучали меня. Поделюсь и с вами. Еще со школы я с русским языком на вы (именно с орфографией). И вот я, такая взрослая (мне было 24), работала в московской компании по направлению 1С и занималась анализом процессов работы у партнеров. Мне необходимо было предоставить обратную связь и рекомендации. Заполнила обширный аналитический excel-файл и, довольная, отправила руководительнице. В ответ получила: «Ксюша, все хорошо, вот только ошибки свои исправь. Возьми Word, скопируй туда текст, проверь его, перезаполни и отправь мне обратно». Все бы ничего, но это было сказано не тет-а-тет, а в присутствии всего нашего отдела. Вот тут-то мне и стало неловко и обидно. Однако это дало мне стимул стать лучше и не делать таких ошибок впредь, за что хочу сказать искреннее спасибо.

Р. С. До сих пор борюсь с этим. Своим примером я им дала понять, что и я не сразу стала такой, как сейчас, и не собираюсь останавливаться. Поэтому не бойтесь рассказывать о своих неудачах и о том, как вы с ними справлялись. Их это только замотивирует — проверено на себе.

Этим завершается моя история про приобретенный опыт, но я уверена, что это только начало чего-то нового. Не бойтесь работать со студентами: они как свежий глоток воздуха в вашей работе, и порой их взгляд на привычные процессы поражает и заставляет многое переосмыслить, да и вообще с ними некогда задумываться о том, что ты становишься с каждым годом старше. Держите руку на пульсе, на пульсе жизни. «Птенцы» — это прямой

ресурс, помогающий быть в курсе всего, что происходит здесь и сейчас. А если вы уже начали с ними добиваться общих целей, то, надеюсь, мой опыт вам пригодится.

Ксения Круглова,
Костанай, Казахстан

История № 3. Вася и Наставник

Компания, в HR-дирекции которой я тружусь, ведет активную работу с молодежью, привлекая молодые таланты в разные проекты с первого курса их обучения в вузах. В итоге все большую долю наших сотрудников составляют представители поколения Y: те, кто родились в 1984–2000 годах.

Мне 40 лет, и я представитель совсем другого поколения — поколения X.

В моем детстве не было мобильных телефонов и интернета. Были свобода, живое общение со сверстниками и необходимость самостоятельно решать большую часть возникающих проблем. Также к нам с младенчества было много требований, а выбора — товаров в магазинах, развлечений, вариантов профессий и т. д. — было мало.

Когда к нам потянулся ручеек из миллениалов, меня ждало много неприятных открытий. Объясню на примере одного молодого человека: назовем его Васей и условимся, что ему 25 лет.

Вася пришел к нам не сразу после вуза — к этому моменту он уже успел поработать несколько лет в другой компании.

Я впервые столкнулась с тем, что нужно проверять на грамотность каждое электронное письмо сотрудника перед отправкой важному адресату. Вася не привык читать книги. Зачем? Все есть в интернете, а на любой вопрос ответит Google.

Любая трудность вызывала у Василия полный ступор — как правило, он вообще переставал выполнять задачу, причем

не сообщал об этом мне, а тихо саботировал в надежде, что я забуду проконтролировать. Зачем решать проблемы? В мире столько возможностей, не нужно напрягаться, если что-то не получается. Нужно развернуться и пойти по другой дорожке. Да и вариантов работы — море.

Меня сильно раздражала поверхностность, нежелание погружаться вглубь — ситуации, текста документа и т. д. Видимо, проявлялась Васина привычка не думать, ведь интернет все дает в разжеванном виде и с яркими картинками.

У сотрудника полностью отсутствовал навык размышлять, анализировать и искать смысл. Когда возникала необходимость прочитать текст больше двух абзацев и понять его, Василию приходилось прилагать сверхусилия, чтобы не переключиться на чат в телефоне и не залипнуть в любимых соцсетях.

Были у него и большие проблемы с принятием на себя ответственности. У́кам вообще очень сложно сделать выбор. Просто потому, что на них в 1990-е годы внезапно свалилось слишком много вариантов: выбрать из пятидесяти разных рубашек голубого цвета намного сложнее, чем из двух. Для принятия решения по самым простым задачам Васе каждый раз требовалось чье-то мнение — например, в каких цветах стоит оформить презентацию для выступления?

При этом у него были неожиданно завышенные ожидания («хочу сразу много получать»), выстроенные исключительно на интернет-историях успеха юных миллионеров из серии «Я смог, а тебе слабо?».

И еще меня поражала ранимость в общем-то уже большого мальчика. Любая критика — даже корректно высказанная и «по делу» — снижала работоспособность практически до нуля.

В какой-то момент мне просто стало жалко Васю, и я решила ему помочь. По-человечески, как старшая сестра.

В общем, я включила в себе наставника. Нет, даже так — Наставника. С большой буквы. Потому что времени это заняло немерено. Но и результат был впечатляющий.

Сначала мы с Василием проговорили, чего он вообще хочет от жизни. Ну, ради чего готов напрячься, встать пораньше и пожертвовать своим бесценным комфортом?

Потом я ему объясняла, как его хотелки соотносятся с задачами, которые ему ставит работа в компании: «Смотри, тебе пока сложно вести переговоры со смежными отделами. И ты пытаешься все это свалить на меня. С другой стороны, ты хочешь в будущем иметь свой бизнес. Если ты здесь научишься и будешь успешен в достижении целей в непростых переговорах, то тебе же это наверняка поможет быстрее достичь того, чего ты хочешь в будущем».

Очевидные для меня логические связи, оказывается, были недоступны Василию, который просто не привык думать на два-три шага вперед. И в этом нет его вины: такой сейчас мир, такое образование, максимально занятые родители и прочее, прочее...

Сложнее всего было с трудностями. Здесь уже пришлось брать на слабо, мол, слушай, ты взрослый парень, а слабо тебе доказать, в первую очередь самому себе, что ты способен преодолеть это препятствие без помощи других людей?

Поначалу Васе было очень сложно построить алгоритм по преодолению трудностей, потому что для этого нужно было разобратся в ситуации и увидеть несколько возможных вариантов, а этому не научишься, зависая в интернете. Мне приходилось аккуратно подсказывать — не озвучивать решения прямо, а задавать вопросы, которые его самого наталкивали на нужные идеи.

Ну и самое главное в работе с миллениалами — им очень нужна поддержка: «Ты сможешь, у тебя получится, смотри, у тебя уже вот это получается!» Без этого они быстро чахнут и перестают выполнять сложные задачи.

Я пыталась понять: откуда такая зависимость от «старших», более опытных товарищей? Как-то мне попался интересный вебинар по теме поколений, на котором я получила ответ на свой вопрос. Мировоззрение Y'ков формировалось тогда, когда внезапно рухнула большая страна. СССР не стало, началась перестройка,

пришло время жесткой рыночной экономики, и очень быстро исчезло все, что раньше было бесплатным и одновременно качественным: медицина, жилье, образование. Детям, выросшим в тот период, очень сложно брать на себя ответственность. Это значит верить, что ты способен повлиять на исход ситуации, а когда на глазах рушится весь мир, твоего влияния нет и быть не может. Особенно если ты ребенок школьного возраста, который при этом уже все видит и понимает.

Я очень благодарна Васе за то, что он открыл мне, как можно успешно работать с миллениалами, и показал, сколько плюсов есть в таких сотрудниках.

Что это за плюсы? Такой тип сотрудников способен очень быстро находить нужную информацию. Они открыты, контактны, доброжелательны, и им легко работать в команде. Они гибки и хорошо принимают перемены...

...и много-много других достоинств. На самом деле ими не так сложно управлять, если позволить им быть другими, отличающимися от поколения X. Просто надо признать, что это люди другой эпохи и с другими ценностями.

P. S. Про Васю. У него все хорошо, работает в другой компании, занимает там должность начальника отдела. Свой бизнес пока так и остался в хотелках. Но есть шанс, что он к своей мечте еще придет, какие его годы.

Анонимно

История № 4. Кружка и изменение картины мира

В 2015 году в нашу компанию на должность менеджера по продажам пришла новая сотрудница Эльвира — молодая девушка, только закончившая вуз, с минимальным опытом работы (продавец в магазине). Я решила сразу же брать ее под свое крыло и обучать самостоятельно, благо компания у нас небольшая (до двадцати человек).

Когда приходит новый сотрудник, у него формируется определенное впечатление, он делает какие-то выводы и оценивает то, что происходит вокруг него. Моя задача на тот момент заключалась в следующем:

- сотрудник должен быстро адаптироваться в компании;
- он должен поверить в себя и свои силы;
- он должен доверять руководителю.

С этого момента началось наше совместное путешествие в мир продаж.

Вместе с Эльвирой мы ездили на встречи, вели переговоры, готовили коммерческие предложения, договоры и т. д.

Как-то, помню, сидим после работы и общаемся. Я рассказывала об отношении человека к той или иной ситуации. О том, что есть определенная картинка в жизни, которую ты воспринимаешь именно так, и она вызывает определенные чувства и эмоции. Но стоит изменить взгляд на эту картинку и посмотреть на нее под другим углом, как могут открыться другие возможности и новые перспективы.

Беру в руки обычную кружку и говорю:

— Вот видишь, кружка? Если смотреть на нее с этой стороны, ты видишь, что она черная и непонятной формы, но ты никогда не узнаешь, что она еще и круглая, пока не перевернешь ее. А если смотреть снизу, так там вообще круг. Точно так же сложности кажутся иногда проблемами, хотя на самом деле это дополнительные возможности — просто посмотри на них под другим углом!

Эта сотрудница работает со мной и сейчас, уже пятый год.

Мой личный вывод: необходимо вкладываться в развитие сотрудников, обучать их, менять их мышление и отношение к работе, а также воспитывать, тем самым прививая новые профессиональные навыки и прокачивая личные качества.

Валентина Хурматуллина

Как вы можете заметить, эти истории очень похожи друг на друга. И во всех случаях руководитель выбирал очень интересную модель поведения — роль наставника, старшего брата, житейского учителя. Как следует из этих историй, миллениалы — совсем не потерянное поколение. Они могут работать много, долго, самоотверженно и показывать высокие результаты.

Мой друг и ровесник Александр Полищук, организатор моих мастер-классов в Краснодаре и основатель компании «Тренинг меню», уже много лет работает с командой именно таких «молдых» ребят. И, скажу я вам, делает потрясающие вещи! Его мероприятия — одни из лучших в стране во всех аспектах, командный креатив зашкаливает, новые продукты удивляют, а сотрудники засиживаются в офисе допоздна. Однажды, после одного из таких потрясающих мероприятий, я разговаривал с одним из его сотрудников и спросил: «Почему все думают, что вы поколение слабых потребителей с неадекватно завышенной самооценкой? Я же вижу, что вы все нормальные ребята! И команда ваша образцовая!» На что он мне ответил с довольно тоскливой ноткой в голосе: «Видимо, вам просто так удобнее про нас думать».

Действительно: видимо, нам удобнее так думать и тем самым оправдывать отсутствие управленческой гибкости.

А в чем заключается гибкость руководителя при работе с миллениалами? Что нужно сделать, чтобы эти люди работали с нами в одной команде?

1. Выключить деспотию, давление, тиранию и авторитаризм.

С этими ребятами стиль управления «Упал, отжался!» точно не прокатит.

2. Узнать все про интересы человека: подход «Я плачу тебе большую зарплату, а ты много работай» не для поколения Y.

Это люди, которые выросли в других условиях. В их детстве деньги не были дефицитом, а значит, не имеют для них такой большой ценности, как для поколения сорокалетних и старше.

3. Личный пример.

Показывать открытость мышления, тягу к знаниям и чему-то новому.

4. Не бояться рассказывать про свои неудачи.

Люди старшего возраста до жути боятся показать свое несовершенство, но признание своих прошлых ошибок руководителем рождает высокий уровень доверия у подчиненных-миллениалов. У них даже в обиходе есть такое слово, как «трушность» (правдивость).

5. Вкладываться и отдавать себя.

Показывать свою заинтересованность в их росте и развитии, а также бороться за их перспективы.

6. Отмечать мелкие победы, даже небольшие шаги к ним.

Эти ребята нуждаются в постоянной поддержке.

7. Разнообразить их внерабочий досуг.

Вы можете вместе после работы заниматься йогой или до работы каждый день смотреть один ролик с конференции TEDx. Это традиции, которые будут очень цениться — и не только миллениалами, честно говоря.

8. Иногда устраивать праздники, весело отмечать победы.

Только помните, что там у вас роль пионервожатого, а не участника. А вожатый отвечает за то, чтобы праздник не превращался в вакханалию и дебош.

Я уверен, что кто-то из ваших сотрудников в будущем станет президентом страны, топ-менеджером или крупным предпринимателем. И от нас с вами, и от нашей самоотверженности при воспитании молодого поколения зависит гораздо больше, чем кажется на первый взгляд. Наш подход к работе с миллениалами определяет в том числе и будущее целого мира. Помните об этом, когда начинаете с ними сотрудничать.

Ну и, конечно же, начинайте с себя.

2. Опоздуны

- Почему вы опоздали на работу?!
- Поздно вышел из дома...
- А раньше нельзя было выйти?!
- Уже поздно было раньше выходить...

ОФИСНЫЙ ЮМОР

Я не знаю, как вы относитесь к дисциплине и относится ли она к базовым ценностям вашей управленческой модели. Для меня цитата Александра Васильевича Суворова «Дисциплина — мать победы» стала одним из определяющих принципов, о чем я писал в предыдущих книгах.

Я считаю, что умение организовать синхронное начало дня для всех своих сотрудников напрямую связано с результатами, которые команда будет показывать. Более того, я **точно знаю**, что своевременный приход на работу — лакмусовая бумажка, характеризующая отношение сотрудника к работе, ценностям компании и тем высоким стандартам, которые мы заявляем для внешнего мира.

Почему я об этом так смело заявляю? Рассказываю.

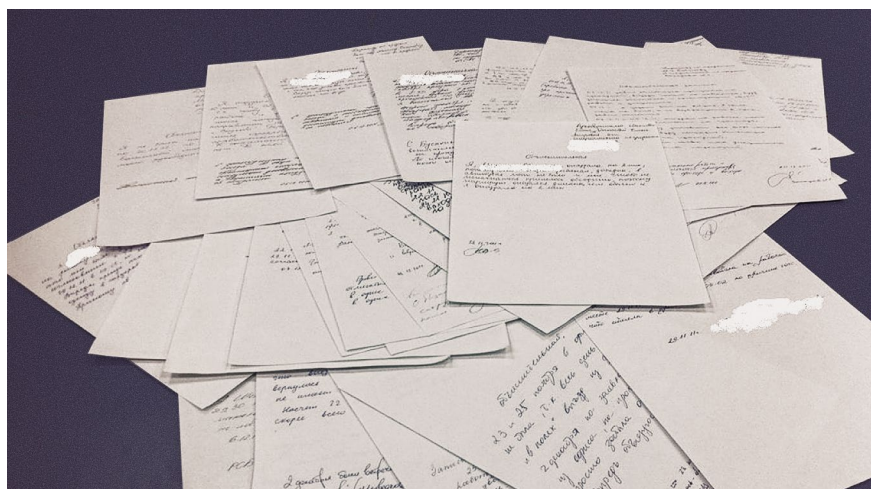
Еще будучи наемным руководителем, я достаточно щепетильно относился к этому вопросу и контролировал приход сотрудников на работу. Нужно при этом сказать, что в течение восьми лет я приходил раньше всех в офис и еще до семи утра начинал свой рабочий день, за что многие считали меня неадекватным. В любом случае я имел право требовать, чтобы сотрудники начинали свой рабочий день в заявленные 9:00.

Руководствуясь здравым смыслом (пробками, детскими садами, сломавшимся будильником и прочими неожиданными коллапсами), я сделал для всех небольшую поблажку: опаздывать в пределах пятнадцати минут, но не чаще, чем раз в две недели. Если же за этот срок ты опоздал уже второй раз — будь

добр, напиши мне, пожалуйста, объяснительную записку. Это самое безобидное наказание, но при этом все равно неприятное. Не встречал я как-то в своей жизни фанатов писать объяснительные, хотя явные претенденты были.

И вот однажды, убираясь в ящиках своего рабочего стола, я нахожу целую папку таких объяснительных записок. Причем годичной давности.

Даже фото сохранилось. Вот оно.



Просматривая эти записки, я сделал для себя удивительное открытие: со мной не остался с тех пор ни один сотрудник, который «объяснялся» за опоздания! Ни один!

После этого случая вопрос «просто опозданий» стал для меня вопросом особой важности. Потому что в той ситуации надо явно быть дураком, чтобы не увидеть, что вероятность невыполнения задач сотрудником, опаздывающим системно на работу, близка к 100%.

Ведь опоздание — это лакмусовая бумажка отношения к текущей работе. Опять же, если дисциплина в компании — заявленная ценность.

Можно много рассуждать на этот счет, говорить о том, что я представитель олдскульной системы управления, приводить в пример Google или какие-то другие IT-компании. Но, скажу я вам, в Google не все так, как кажется. Да, у людей свободный график посещения офиса; но именно поэтому ребята работают по 16 часов в сутки.

А что касается других IT-компаний, то в большинстве из них дисциплина оказывается одним из самых серьезных требований к сотрудникам. Во время интервью с основателем 1С Борисом Нуралиевым я был поражен, когда узнал, что он каждое утро приезжает на работу в 7 утра на протяжении нескольких десятилетий.

Собственник самой известной компании в стране в своей отрасли — образец дисциплины и самоорганизации! Иначе никак. Видимо, это один из критериев лидерства продуктов 1С.



<https://youtu.be/VmcaKTI7868?t=542>

Давайте рассмотрим примеры креатива менеджеров, которые также считают своевременный приход на работу одной из базовых ценностей своей компании.

История № 1. Коллективная зарядка

Я руковожу отделом разработки уже на протяжении девяти лет.

Опоздания были частой проблемой в среде программистов, и любые разговоры на тему «Ты, Олег, задолбал опаздывать»

и прочее никак не помогали: человек понимающе кивал, грустно смотрел на меня с извиняющимся видом и продолжал опаздывать.

Был сотрудник, который жил в соседнем с офисом доме, и его причины опозданий звучали настолько глупо, насколько они вообще могут звучать, например: «Сосед вызвал лифт на другой этаж, поэтому я долго ехал до офиса».

При этом люди в своей основной работе были вполне компетентны. Некоторые компании, насколько мне известно, с этим вообще не борются, а просто дают возможность айтишникам работать по условно «свободному графику». Главное — по восемь часов каждый день, а приходишь когда приходишь.

Наша специфика работы с клиентами не позволяет нам сделать свободный график ни для кого из сотрудников, потому что работать становится неудобно. Мы начали искать другое решение этой проблемы.

И оно нашлось... в виде ежедневных зарядок для всех сотрудников. Каждый день ровно в 9:00 все собираются в большой переговорке или, когда погода позволяет, на улице и делают зарядку.

Ведущие зарядки — сами сотрудники, просто по очереди: каждый день новый человек. Таким образом, если кто-то отсутствует на зарядке или опаздывает на нее, это замечает весь коллектив, и уровень личной ответственности (стыдно опаздывать) уже совершенно другой. Одно дело перед начальником покраснеть за опоздание, другое — перед всеми коллегами, которые, в отличие от тебя, пришли вовремя.

Кроме того, предусмотрено наказание за опоздание: на следующий день ты проводишь зарядку вне очереди, а человек, который два-три раза за месяц проводит внеочередную зарядку, получает почетное звание «Фитнес-тренер» :-)

После внедрения этой практики в компании опоздания свелись фактически на нет, в коллективе из более 40 человек за месяц происходит максимум одна-две внеочередные зарядки,

и то по относительно уважительным причинам (попал в ДТП по дороге на работу и прочее).

Искандер Гиниятуллин,
компания БИБОСС, Казань

История № 2. Фамилия на планерке

Я руководитель отдела управления персоналом на заводе численностью 80 человек.

Бухгалтерия, четыре человека, одна бухгалтер систематически опаздывала. Великих заслуг перед Родиной не имела.

Неоднократные разговоры, замечания и т. д. не помогали. Ссылалась, что все никак не успевает выбежать из дома пораньше. До руководителя (главного бухгалтера) доводилось это ежедневно. Результатов ноль.

Ежедневно на планерке я начала называть ее фамилию, директор тут же стал докладывать о ее опозданиях непосредственному руководителю. На пятый день прозвучало: «Я лучше каждый день ее будить буду, чем выслушивать, какой я плохой руководитель!»

Полгода без опозданий.

Ольга А.,
Омск

История № 3. Берпи для сотрудников

Здравствуйте. Я работаю старшим специалистом по складским процессам. На складе нас четыре человека, включая меня. И все трое моих коллег всегда опаздывали на работу. Проведя беседу с ними, я принял решение. Так как я люблю спорт и мы работаем в спортивной компании ADIDAS, то предложил спортивное, так сказать, поощрение. Идея заключалась в следующем: за каждую

минуту опоздания прыгнуть берпи (бурпи), но если они оказываются расторопнее, то за каждую минуту их прихода раньше обозначенного времени я прыгаю берпи (что это за упражнение, можно посмотреть в интернете).

Сначала прыгали они, а потом начал прыгать и я. Лист с напоминанием висел на видном месте, чтобы не забывали. Естественно, после того как убрали листик, а история со спортивными поощрениями подошла к концу, привычка приходить на работу вовремя у коллег осталась. А наш директор, Тигран Кочарян, был этим доволен, ведь спорт — это полезно и весело. Вот такая история.

Евгений Андреевич Севостьянов,
старший специалист по складским процессам,
ООО «Адидас», Краснодар,
exocornet@gmail.com

История № 4. Страйки для вылета

У меня в среднем пять подчиненных — и они, конечно же, не идеальные: то на работу не вовремя приходят, то на встречу с клиентом, то еще что-то.

В общем, я не обращаю внимания на редкие погрешности — все мы люди. Но когда начинают перегибать палку, то мы включаем таблицу «страйков».

Суть такая: за опоздание — 1/4 страйка, за опоздание на встречу с клиентом — 1 страйк. И так далее.

Когда набирают четыре страйка — две недели отпуска (формально они фрилансеры). Когда набирают восемь — уволены.

После того как один из ребят был уволен из-за того, что набрал восемь страйков по опозданиям, система работает безупречно.

Алексей Лейбович,
учредитель Oops Tattoos, Хайфа,
Израиль, @chukatuk

История № 5. Зона отдыха

Они были не просто «птенцами», а «птенцами-опоздунами». С одной стороны, их можно понять: молодые, без опыта, привыкли ходить на пары в расслабленном состоянии, так как учатся уже на последних курсах института. Но меня это не устраивало, поскольку клиенты не опаздывают на свои рабочие места. Поделюсь своим опытом решения данной проблемы — тем более что оно принесло положительный результат.

У нас произошло расширение коллектива, и было принято решение об аренде кабинета побольше. Разговаривая со своими «птенцами», я пыталась понять, чего они хотят от работы и что их будет в ней радовать. Выяснилось следующее: они хотят зону отдыха в современном стиле, где можно будет в обеденный перерыв передохнуть от клиентов и их заявок и просто пообщаться друг с другом.

Идея не осталась без ответа. Не раздумывая, я пошла обсуждать ее с директорами и получила их одобрение. Собрала всех «птенцов» в новом кабинете и начала спрашивать, какую зону отдыха они хотят, в каком стиле, в какой цвет красить стены и т. д. Она у нас встроена в рабочее пространство, но не отвлекает от выполнения текущих задач. В нашем уголке имеется диван, который был в прямом смысле создан руками ребят, стены тоже покрашены своими руками, а еще мы купили настольные игры. В дальнейшем за выполнение показателей планируем приобрести PlayStation и проектор.

И что вы думаете? «Птенцы» стали приходить в офис задолго до начала рабочего дня с нескрываемым удовольствием, так как хотели посидеть в созданном ими уголке, поиграть, пообщаться, да и просто побыть детьми. Со временем они стали оставаться в офисе дольше и в это время взаимодействовали с клиентами, но уже не из дома, а с рабочего места, что было удобно всем, отдыхали и становились единой командой. Таким образом «птенцы» перестали опаздывать.

Ксения Круглова,
Костанай, Казахстан, kikruglova@mail.ru

Истории № 6 и № 7. Волшебная сила будильников

Максим, хочу поделиться небольшой историей о работе HR. Самая результативная менеджер по продажам Елена любила опаздывать, что подрывало дисциплину всего отдела. Уволить — не вариант, штрафы не действуют, в личном разговоре Елена призналась, что ничего с собой поделаться не может, поэтому пришлось проявить творческий подход. Повесила в офисе на самом видном месте бокс с призывом, мол, коллеги, поможем Елене собрать деньги на будильник. За неделю собрали, купили самый громкий будильник и торжественно на общей планерке вручили Елене. После этого опоздания — о чудо! — прекратились. Иногда юмор помогает лучше любых других средств.

Анна Иохим,
HRD DMS, Новосибирск,
iohimav@mail.ru

В моей практике был тяжелый случай с сотрудником, который сильно злоупотреблял опозданиями. Увещевания и переговоры не дали результатов.

Выход был найден такой: каждый месяц из его премии покупал столько будильников, сколько было опозданий.

Вручал торжественно, при всех, чтобы все знали нашего героя. Закончились опоздания примерно через 27 будильников.

Сергей Александрович Гаспарян,
serggas77@gmail.com

История № 8. Закрытая дверь

Была проблема с опозданием эффективного сотрудника.

Назначали каждое утро встречи или планерки. Ровно в 8 утра дверь закрывалась, и на работу пускали только после 15–20-минутной планерки, где намеренно обсуждали что-то важное

или поздравляли лучших сотрудников и т. д. В том числе за результаты должны были наградить и его.

После этого опоздания прекратились.

Юлия Михайловна Осокина,
управленец МВА, сертифицированный коуч ICU,
эксперт в области HR, @osokina_coach.nsk,
osokinayulia@bk.ru

История № 9. Чай для коллег

Эффективный сотрудник отдела снабжения порядка одного года систематически опаздывал на работу исключительно по понедельникам (а в выходные, судя по инстаграму, активно, весело и так же систематически гулял в клубах и других увеселительных заведениях города).

Его непосредственный руководитель испробовала все доступные методы. Да что скрывать, и я ранее беседовала с ним и наставнически-заботливо-нежно, и жестко-популярно, но опоздания по понедельникам оставались все такими же систематическими.

Эффективный кадр вину признавал, штраф в размере 1000 рублей сносил и половину дня понедельника стойко занимался самобичеванием, всем видом и взглядом показывая, что не хочет нас подводить и систему нарушать, но «так выходит».

При этом мы знали его психологические особенности — например, он любит игры/споры. Можно предположить, что если предложить решение в таком легком формате, как игра, то это будет ему интересно. И, соответственно, после очередной его готовности — в глазах и на словах — измениться было странно сказать нет такому заманчивому (если он перестанет опаздывать) предложению, которое я озвучила.

В общем, на очередном общем собрании отдела, где я присутствовала, я предложила некую игру.

Каждый понедельник (только в понедельник!), если этот активный парнишка приходит вовремя, его ждет награда: девушки из его отдела наливают ему чай/кофе, несут печеньки и всем видом показывают радость от его присутствия (надо оговориться: коллектив этого отдела — человек восемь, напололам девушки и парни, и все относительно юные — 24–30 лет). А если он опаздывает, то везет всем девушкам его отдела: чай и кофе до обеда им наливает он.

Коллеги женского пола на собрании поддержали данное нововведение. Все с нетерпением ждали нового понедельника, чтобы в виде компенсации за то, что они на месте, а этого сотрудника, как обычно, еще нет, заказать свой чай или кофе ему.

Итог: прошло месяца три, наверное, и опозданий НЕТ.

Девушки хранят традицию и ждут своего звездного часа. А он, как мужчина, не дает им этим насладиться.

Елена Исаченко,
коммерческий директор
ООО «РегионСтройКомплект»,
elokhina.lena2012@yandex.ru

История № 10. Коллективное воздействие

В каждой организации есть заядлые опоздуны. Мы, как и все, перепробовали стандартный набор: штрафные санкции, публичное порицание, дисциплинарные взыскания. Ничего не помогало, опоздания были смешные — на 1–2 минуты, а имена опоздавших — одни и те же.

Тогда мы придумали следующий инструмент — коллективное воздействие.

Утвердили уход по пятницам на час раньше для сотрудников отделов при условии, что они выполнили все задачи и в их отделах за прошедшую неделю не было ни одного опоздавшего.

Ответственность перед коллегами появилась, но не сразу: некоторые продолжали опаздывать. Тогда мы разрешили придумывать для таких сотрудников наказания — например, приготовить всему отделу с утра чай или кофе.

Под таким напором исправились даже самые ярые опоздуны.

В ситуации с выполнением всех задач коллеги подключались и помогали завершить все задачи отстающего, в связи с чем не только производительность увеличилась, но и отделы сплотились в едином порыве, чтобы уходить раньше на час перед выходными.

Анастасия Абросимова,
+79814570242, anastasia12_88@mail.ru

История № 11. Версия опоздун. Как «победить» своих руководителей

Собственно, я тот самый опоздун, к которому руководитель должен найти подход и сломать, так сказать, систему. Но так уж вышло, что систему сломала и нашла подход Я, а не начальник. Пишу как раз по настоянию своего нынешнего руководителя.

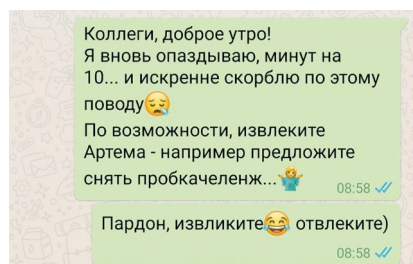
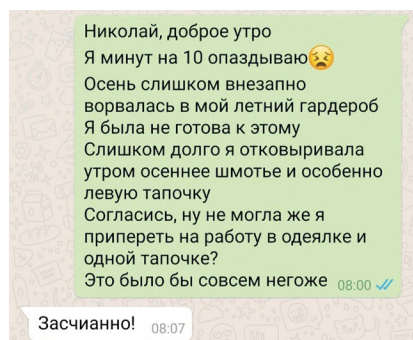
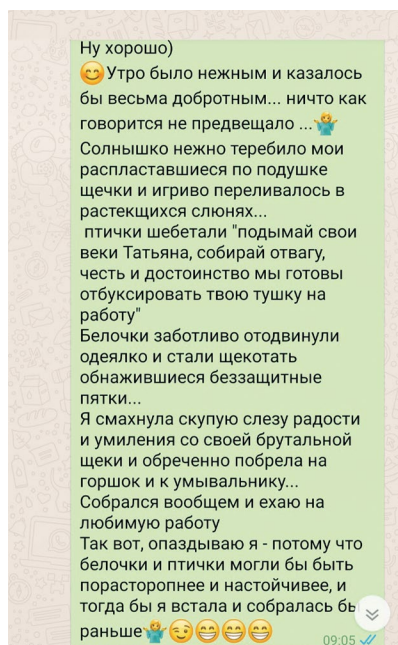
Сколько себя помню, по утрам я всегда опаздываю на работу минут на 5–15... Мне кажется, это шло в моей базовой комплектации при рождении.

Иногда я просыпаю, но чаще всего это происходит из-за банальных мелочей: то решила утром другой костюм надеть и процесс глажки отнял драгоценные мгновенья; то платье слишком узкое и амплитуда шага уменьшилась, в связи с чем дорога заняла больше времени; то правая бровь, извините за откровенность, все никак не присовывалась симметрично левой...

Так вот, почти каждое свое опоздание я письменно или устно обосновываю руководителю и коллегам в юмористической форме, и заходит это на ура! Так я, еще не появившись на работе, уже поднимаю всем настроение! Прикрепляю несколько скриншотов своих отписулеч.

В заключение хотела бы добавить, что, несмотря на свои регулярные утренние опоздания, я все-таки тот еще трудо-голик, поэтому очень часто задерживаюсь в офисе (самый поздний уход был до 23:00, так как в это время охрана выгоняла из офиса) — и не потому, что неправильно распределила время, а потому, что стремлюсь достигать высоких результатов. И вы, я уверена, как никто другой понимаете, что для выполнения/перевыполнения плановых показателей рабочего времени чертовски мало.

Татьяна



Я знаю себя, знаю, как я бы поступил с девушкой, которая прислала последнюю историю. Скорее всего, мне бы не хватило терпения с ней работать и мы бы расстались — ну или она бы начала приходить на работу вовремя. Но это не значит, что я прав. Существует множество моделей управления и подходов,

и основная цель этой книги — найти разные способы решения одинаковых вопросов.

В любом случае, каким бы ни был менеджер, он должен реагировать на опоздания. И делать это нужно хотя бы для того, чтобы быть честным перед теми, кто приходит вовремя. Иначе люди будут искренне не понимать, почему власть игнорирует таких сотрудников, станут обижаться на своих руководителей, а это, в свою очередь, создаст почву для рождения ненужных разговоров, сплетен и прочих отнимающих командную энергию пересудов.

Какие выводы можно сделать из этой главы? Как бороться с опоздунками?

1. Санкции для тех, кто опаздывает.

Допустим, сотрудник обязан задержаться на столько же минут на работе, на сколько опоздал. Главное, чтобы система была прозрачной и предсказуемой.

2. Отличный вариант — введение обязательного интересного коллективного мероприятия до начала рабочего дня.

Опоздун в нем не участвует, если не успевает к его началу.

3. Публичное привлечение внимания руководителя на управленческих совещаниях.

Сотрудники должны понимать серьезность ваших намерений.

4. Объяснительные записки — простой и работающий инструмент.

Никому не приятно объясняться перед кем-то. Главное — не превращать эту историю в клоунаду, в которой сотрудники могут проявить всю свою изобретательность и креатив.

5. Прекрасное решение — покупка будильников.

Сотрудник покупает себе будильники после каждого опоздания.

6. Также хорошее решение — «штрафные работы», в ходе которых опоздавший делает что-то для своих коллег, которые приходят вовремя.

Главное — об этих правилах договариваться заранее и всем вместе, чтобы это не превращалось в публичное унижение.

7. Коллективное вознаграждение.

Награждается образцовый отдел, где сотрудники вовремя приходили на работу в течение всей недели.

8. Пари с руководителем — когда человек, пришедший вовремя, чем-то вознаграждается.

Но я бы не увлекался такими приемами, потому что если своевременный приход — норма для всех, то это норма для всех. И «праздновать норму» странно. Вознаграждать нужно только за сверхдостижения, а праздновать — настоящие победы.

9. Создать для всего коллектива зону отдыха, пространство, где можно отдохнуть и приятно провести время до работы.

Современные тренды говорят о том, что для сотрудников важно не чувствовать себя в офисе как в казенном учреждении. И я, пожалуй, соглашусь с тем, что и нам, управленцам, придется с этим считаться.

Но главное — помнить о том, что требовать от сотрудников соблюдения дисциплины можно лишь в том случае, если ты сам соответствуешь образу дисциплинированного руководителя.

Так что, конечно же, начинайте с себя.

3. Воры

Мимо меня протекает
денег огромный поток,
И иногда я себе позволяю
из потока сделать глоток.

СЕМЕН СЛЕПАКОВ

У меня всегда возникал вопрос: почему так много людей решаются на воровство в разных изощренных формах?

В моем детстве у меня снимали катафоты с велосипедов и выкручивали ниппели. Во время службы в армии воровали хлястики с шинелей и пальчиковые батарейки из тумбочек.

Во время моей работы наемным руководителем в моих подразделениях и офисах пропадали бумага, канцелярские принадлежности, картриджи от принтеров, книги из корпоративной библиотеки, вилки из чайной комнаты и туалетная бумага из сортиров.

Во время организации мастер-классов работники площадок просто коробками выносят воду, бутерброды с колбасой. А однажды в ГЦКЗ «Россия» такие сотрудники принимающей стороны даже умудрились не только украсть все наши корзины для клиентов, но и слить жидкое мыло из дозаторов и скрутить в туалетах аэраторы (это такая штучка, которая накручивается на смеситель, чтобы вода из крана не разбрызгивалась в разные стороны).

Безумные женщины выкапывают цветы из городских клумб, повар в ресторане недокладывает одну креветку в ваш салат «Цезарь», специалист по продажам тащит сувенирную десятую флешку себе домой, постоялец гостиницы записывает полотенце из номера в чемодан, а чиновник организует фиктивный госконтракт, отмывая себе деньги из бюджета.

До сих пор помню историю со Дня города Ставрополя в сентябре 2019 года, когда к празднику на главной площади был

установлен очень красивый слон из яблок. Некоторые люди растащили фрукты еще до начала праздника, оставив от арт-объекта лишь каркас.



К счастью и чести прекрасного города Ставрополя, который я очень люблю, эта история закончилась хорошо. Другие, неравнодушные горожане после громкого конфликта в соцсетях стали приносить с собой яблоки и нанизывать их на фигуру слона. Так и вернули ему прежний вид.



Почему так? Отчасти я это связываю с нашей культурой позднего советского периода.

В Советском Союзе с работы тащили всё: технический спирт — в пакетах, кирпичи — в портфелях, конфеты — в лифчиках и даже скрепки — просто в карманах.

Отношение к общественной собственности в брежневские времена было отражено в лозунге «Все вокруг колхозное — все вокруг мое!», поэтому утащить с работы сумку с колбасой или обнести дачу списанным бетонным забором было вовсе не зазорно. Для таких людей даже словечко отдельное было придумано — «несун». Совсем не вор или мошенник. Максимум, который грозил несунам по Уголовному кодексу того времени, составлял 10–50 рублей штрафа, что каждый мог себе позволить.

Известный комик того времени Роман Карцев даже говорил со сцены: «Через нашу проходную пронесу и мать родную» — и все в зале смеялись, потому что узнавали себя или своих коллег в этой странной шутке.

Более того, мои знакомые, которые живут сейчас в Германии, рассказывают, что у них на стройке есть парочка русских сотрудников в приличном возрасте, за 60 лет, которые даже при зарплате 2500 евро все равно тащат со стройки все, что можно утащить: строительные перчатки, обрезки кабелей, гайки и смесители. Логика у них одна: зачем тратить на это 20 евро в месяц, если можно бесплатно? И ведь не боятся работу потерять...

А один мой товарищ, который создает системы альтернативной энергии, рассказывал мне историю, как в его регионе очень небедный местный чиновник воровал у него электроэнергию, просто нелегально бросив кабель от линии электропередач на свой магазин.

Общий дефицит в стране, бедность населения, принцип «не стучать на своих» и отсутствие неотвратимости наказания сыграли с нами злую шутку и прочно поселились в нашем культурном коде.

Кто-то будет мне возражать и говорить, что воруют во всем мире. Я не буду с этим спорить.

Да, воруют везде, но у нас в разы больше.

За год российские сотрудники, по данным PricewaterhouseCoopers, успевают в среднем своровать в пять раз больше, чем зарубежные, — 12,8 миллиона долларов против общемирового показателя 2,4 миллиона. А по данным не менее уважаемой компании Ernst & Young, наша страна уверенно занимает первое место в Европе по числу мошенничеств сотрудников.

Согласитесь, есть над чем задуматься и самое время вспомнить нашу знаменитую поговорку «Доверяй, но проверяй». К сожалению, грамотный менеджмент не должен выстраивать отношения с сотрудниками исключительно на доверии.

Поверьте, я тоже очень хотел бы строить рабочие отношения именно так, и эта моя позиция в одном из бизнесов привела к тому, что главный бухгалтер просто украла у нас больше 3,5 миллиона

рублей, потихоньку выводя их из компании. Но эту историю я приберегу для книги про татуировки предпринимателя.

А сейчас давайте посмотрим на истории от моих подписчиков.

История № 1. Фиктивный возврат платежа

Раньше я никогда не задумывался о том, что бывают сложные подчиненные. И не потому, что у меня не было проблем в руководстве. Просто я считаю, что важно отделять личность сотрудника от его действий. Поэтому в моей картине мира нет «сложных» сотрудников. Есть сложные ситуации. В моей практике их было достаточно. Но сейчас я хочу сказать о другом.

Помню, как я пришел на очередную торговую точку в качестве ее нового руководителя. Провожу инвентаризацию, чтобы принять склад в полном порядке, и обнаруживаю заныканные товарно-материальные ценности. Не то чтобы дорогие — их стоимость в учетной базе данных равнялась нулю. Но в моих традициях прятать от руководителя лишние остатки было нельзя.

Недолго думая, я без всяких разбирательств вынес кладовщикам строгие выговоры: пусть сразу знают, что новая метла метет по-новому и не будет церемониться.

Понятно, что сотрудники обиделись на меня, и это негативно отразилось на нашей дальнейшей работе. На ровном месте я взрастил себе сложных подчиненных.

В понимании кладовщиков их поступок был в пределах нормы и не заслуживал наказания. Возможно, мне стоило ограничиться конструктивным разговором — описать им последствия «на будущее». Рубить сплеча можно в горячке боя, когда каждая секунда дорога. На новой территории, с новыми сотрудниками, когда время терпит, лучше не спешить, спокойно во всем разобраться и не жестить с наказаниями, если это не реальное преступление.

Хотя была в моей практике ситуация, когда пришлось уволить бойца. Это единственный случай, когда я расстался с сотрудником по инициативе компании.

Подходит ко мне сотрудница. На глазах слезы. В зарплату ей выставили штраф в 3000 рублей, а за что — понять не может. Начал разбираться. Выяснилось, что был задвоен возврат платежа, который не поступил клиенту на счет.

Выясняю дальше, как это произошло, кто делал возвраты. Оказалось, что она первой вернула деньги клиенту, а указать в системе, что возврат сделан, забыла. Платеж завис в системе на пару месяцев. Ее напарник не растерялся: думая, что клиент уже забыл о своих деньгах и поэтому не вернется за ними, он сделал фиктивный возврат платежа и присвоил всю сумму себе.

Звоню второму сотруднику, чтобы вывести его на чистую воду. Он был в тот день выходной. Рассказываю о случившемся и говорю, что все понимаю и завтра жду его с заявлением. Сотрудник даже не попытался выкрутиться.

Но почему это произошло? Это сотрудник такой сложный?

Понятно, что есть люди, которые больше склоны к воровству и махинациям, а есть те, кто меньше. Но воруют люди не потому, что они воры. Точнее, не только поэтому. Лично я считаю, что каждый человек способен на воровство. Предполагаю, что маленькое хищение хоть когда-нибудь совершал каждый из нас. Люди воруют, когда система позволяет это делать. Процветает это явление там, где система побуждает к этому, а персонал понимает, что такие преступления могут сойти с рук.

Роман Матвеев,
digitalteacher@yandex.ru

История № 2. Плачущий ахошник

Придя работать в одну компанию, я отправился знакомиться с территориальными офисами и их руководителями. В одном из офисов все жаловались на штатного специалиста АХО. Он отвечал за некапитальный ремонт, текущее обслуживание помещений сети офисов и закупку всего необходимого для этого. Проверив его работу и опросив сотрудников, я выяснил, что работы проводятся

некачественно. Например, стены: пишет, что покрасил полностью, а по факту — пятнами. Сплиты неделю назад оплатили и почистили, а по факту — полно грязи. Провел с ним разговор. Предъявил. Он рассказал, что не уследил за нерадивым подрядчиком, а вообще компанию любит и работает как лошадь, и теперь все будет ОК. Прошло какое-то время. Я опять собрал обратную связь. Ничего не изменилось. Все плохо. Решил его уволить. Подготовился. Собрал материал по его недоработкам, чтобы объяснить основания. Произошло то, чего я никак не ожидал. Он рассказал мне кучу историй по каждому косяку и так вывернулся, что мне даже сказать было нечего. В итоге я решил, что погорячился. Спустя время собрал обратку еще раз. Все плохо... Подготовился более тщательно. Он признал недоработки, но увольняться отказался. Работал два месяца за маленький оклад (основная часть зарплаты выплачивалась как премия, которой я его лишал). Каждую неделю я проводил с ним беседы, предлагая разные варианты ухода. Но он не соглашался, плакался и рассказывал, что работает как лошадь, а все это потому, что я его ненавижу. Я не мог понять, почему так происходит. В итоге, углубившись в функционал АХО, узнал, что он сам в специальной программе заводит платежи подрядчикам, которых сам и находит. По факту он просто воровал, и зарплата ему была не нужна. Как только я лишил его этой возможности, он уволился одним днем.

Андрей Гагарин

История № 3. Самоотверженный закупщик

Полгода назад наш холдинг приобрел компанию, и я был назначен в ней коммерческим директором. Мы — в составе двух топ-менеджеров — приняли организацию, коллектив и определили политику минимальной чистки на начальных этапах для сохранения текущих показателей (стояла такая задача).

Менеджером по закупкам в коммерческой службе работает сложный подчиненный, который оказался в непосредственном

моем подчинении. Достаточно нестандартная персона — в отрицательном смысле. Очень сложно описать это словами, а не эмоциями. Его не любит никто во всей компании, в том числе и я (в глубине души, но не показываю это до сих пор). Причина неприязни коллектива — полное отсутствие у него чувства социума. Его абсолютно не волнует, как и кого «вкрячить», лишь бы достичь своей цели, чаще даже с долей наивной неспециальности (то есть вроде как не специально, но на деле нарочно). А моя нелюбовь к нему вызвана тем, что мне он, как руководителю, лижет ж*пу (прошу прощения), причем делает это в максимально утрированной форме.

С точки зрения сухих результатов по объемам он действительно чаще всего лучший. По уровню самоотдачи, по локальным задачам и по основной цели менеджера вопросов вообще нет. При этом именно за ним водится самое большое количество косяков — дисциплинарных, материальных (залетел на деньги компании и постепенно рассчитывается) и профессиональных. Чаще всего они осознанные, на дурачка. Он искренне извиняется, часто со слезами и т. д., то есть мне постоянно нужно быть начеку. Он из Одессы, при всем уважении...

Я, стиснув зубы, бросил себе вызов, что смогу направить его в нужное русло, обучить, сделать из него человека, адаптировать в коллективе.

Даже ощутил его инициативу исправиться.

Я беседовал с ним, давал книги к прочтению, обсуждал их с ним, давал советы, чувствовал и фиксировал прогресс и т. д.

Но, к счастью, здравый смысл и интуиция сподвигли меня два месяца назад поставить службе безопасности задачу — запустить в отношении него длительное служебное расследование. При этом я продолжал с ним заниматься как ни в чем не бывало.

В общем, результат расследования оказался ошеломительным. Подчиненный брал откаты; материальные косяки и потеря денег чаще были сознательны, но самое страшное для меня — подтвердился слив коммерческой информации.

Решение по нему я принял неделю назад. Сейчас он дорабатывает до конца октября, чтобы с мотивационной части отдать долг компании.

Дмитрий Алексеевич Лазарев,
генеральный директор ООО «Авантек»

Продавец в магазине, специалист АХО, менеджер по закупкам... Кто еще у вас может украсть?

Давайте разбираться.

Есть одна старенькая американская книга из середины 1990-х — «Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса»*. Авторы — Стив Альбрехт, Джеральд Венц и Тимоти Уильямс — высказали гипотезу, с которой сложно не согласиться. Они утверждают, что мошенничество совершается, если стыкуются вместе три элемента, названные ими в совокупности «треугольником мошенничества»:

- 1) давление внешних обстоятельств;
- 2) возможность совершить и некоторое время скрывать акт мошенничества;
- 3) способность оправдать это действие.

Иначе говоря, побудительные мотивы могут быть связаны с внезапно возникшей потребностью в деньгах — допустим, с чрезвычайными обстоятельствами в личной жизни или угрозой серьезных финансовых потерь. Ну или с наркоманией, алкоголизмом, желанием отомстить за что-то работодателю.

Вторым элементом «треугольника мошенничества» оказывается возможность его совершения, которую, в свою очередь, открывает низкий уровень контроля службы безопасности или

* Издание на русском языке: Альбрехт У., Венц Дж., Уильямс Т. Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса. СПб. : Питер, 1995. Оригинал (Fraud: Bringing Light to the Dark Side of Business) опубликован издательством Irwin Professional Pub в 1994 году.

внутреннего контроля. Возможность эта субъективна: уровень оценивается глазами потенциального мошенника. Конечно, заградительные барьеры сами по себе объективны, но мошенничество состоится только в том случае, если, по мнению афериста, преграды преодолимы, а система внутреннего контроля неспособна его изобличить.

Третьим элементом мошенничества становится потребность человека оправдать свои действия. Для того чтобы погасить внутренние муки, мошенник отчаянно нуждается в определенной «морали», которая обеляла бы его в его собственных глазах. Внутренние источники самооправдания базируются на нарушенных этических нормах, стремлении обрести успех, а не сохранить чистую совесть, а также на желании доказать неэффективность «системы». Авторы книги утверждают, что к внешним источникам самооправдания относятся:

- равнодушие руководства и коллег;
- подозрения сотрудника, что руководство само замешано в хищениях;
- низкая заработная плата;
- непрозрачный социальный пакет;
- несправедливость при распределении благ.

На мой взгляд, сложно не согласиться с этим «треугольником мошенничества». По сути, это и есть условия, в которых легче стать вором, чем не стать.

Хотя, по статистике, от 10 до 20% сотрудников не будут воровать никогда.

Всего 10–20%.

Это значит, что до 80% коллектива могут быть поставлены менеджментом в такие условия, когда ситуация сама будет располагать к тому, чтобы человек стал корпоративным похитителем. А условия, как вы понимаете, зависят исключительно от нас с вами.

Но при всем этом я бы сделал из этого треугольника четырехугольник, добавив еще одну важную составляющую — такой

элемент корпоративной культуры, как честность. Точнее, его отсутствие.

Я уверен, что при формировании правильной корпоративной культуры и грамотно выстроенной внутренней пропаганды такой ценности, как честность (если ее возводить в ранг обязательного требования), у людей не будет возникать большого соблазна что-то украсть при создавшейся для этого возможности. Все-таки про стадное чувство забывать не стоит. Оно работает как в одну сторону, когда люди срывают яблоки с деревянного слона на День города, так и в другую, когда мы чествуем и возводим в ранг героев людей с чистой совестью и высокими моральными принципами.

Кто и как может воровать?

«**Крыса**» ворует у коллектива. У сотрудников начинают пропадать деньги и ценные вещи.

«**Жулики**» — линейные сотрудники, которые пользуются несовершенством учета. Часто встречаются среди работников склада и тех людей, которым что-то отгружается внутри компании. Допустим, среди продавцов, когда они получают сувенирную продукцию для своих клиентов.

«**Откатчики**» — финансисты, которые берут займы для компании под повышенный процент; закупщики, приобретающие продукт по завышенным ценам, ссылаясь на то, что не нашли другой вариант; топ-менеджеры, договаривающиеся по крупным контрактам с клиентами; и снова продавцы, которые дают большие скидки клиентам, после чего часть денег им откатывают в виде вознаграждения.

«**Профессиональные мошенники**» — в основном это приближенные к первому лицу люди, которым сильно доверяют в силу стажа работы и высокой должности. Замы генерального директора, исполнительные или любые другие функциональные директора с расширенными полномочиями. Каких только схем эти комбинаторы не придумывают, пользуясь доверием

собственника, который не хочет вникать в детали! Оплата фиктивных счетов за несуществующие услуги, завышение расходов, невзыскание долгов со «старых добрых клиентов», выплата зарплат «мертвым душам», которых не существует в компании; в конце концов, просто хищение денег, имущества, оборудования и многого другого.

Эта книга написана не для того, чтобы описать все возможные схемы мошенничества в компаниях — для этого полно другой специализированной литературы. Здесь же мы, скорее, будем рассматривать, что же делать с этой категорией сотрудников.

Как вы наверняка заметили, все три истории, приведенные выше, закончились увольнением. И действительно, я считаю, что это единственное логичное решение, которое должен принять руководитель, поймавший вора за руку, ибо, как говорил один из общеизвестных героев моего детства, «Вор должен сидеть в тюрьме».

Но рубить сплеча и огульно сносить головы командирской шашкой в таких вопросах тоже не стоит. Прежде чем выдвинуть человеку обвинения в воровстве, всегда нужно убедиться, что именно он совершил этот противоправный проступок.

Итак, что делать, чтобы минимизировать воровство?

1. Профилактика.

Помню, когда мы только переехали в офис, собственник собрал всех менеджеров и предупредил нас, что в здании могут быть разные люди, в том числе и воры, проникшие под видом клиентов. Именно поэтому, покидая рабочее место, нужно все ценные вещи забирать с собой, либо доверять их своему коллеге, либо просто закрывать дверь кабинета на ключ. А чтобы все эти правила выполнялись, он после этого в течение двух дней лично выносил женские сумки, ценные документы и брошенные телефоны из оставленных открытыми кабинетов. Сознавался и возвращал он эти вещи только вечером после ручьев пролитых слез, истерик и капель валокордина. Натренировал он нас очень умело, скажу я вам.

2. Видеокамеры.

Я понимаю, некоторым может не нравиться, что за ними следят в офисе, но это, к сожалению, требования нашего времени. Есть целые государства, например Финляндия, где камерами покрыта большая часть территории страны, и благодаря этому воровство там на минимальном уровне. Любой преступник, совершая правонарушение, думает, что его не поймают. Наличие камеры в помещении уничтожает эту уверенность на корню.

3. Нетерпимость к воровству.

А еще большинство преступников думают, что если их поймут, то обязательно помилуют и простят. Пара громких уголовных дел должны сбить эту спесь у потенциальных мошенников.

Кстати, в теории уголовного права есть точка зрения, согласно которой главным принципом уголовной ответственности должен считаться принцип неотвратимости наказания.

И я ее разделяю. Пока у потенциального жулика есть хотя бы несколько шансов уклониться от ответственности благодаря тому, что «собственник добрый» или «я незаменим», он будет рассчитывать на эти шансы и совершать корпоративные преступления.

4. Использование «наживок».

Если в коллективе уже начали воровать, запустите информацию о «возвращенном сегодня долге» одному из сотрудников и купите в интернете химическую ловушку-портмоне. Этот имитатор кошелька содержит капсулу с раствором стойкого химического красителя, распыление которого происходит при вскрытии портмоне. Стойкость красителя на коже человека — до пяти суток, а с одежды и тканей он и вовсе не удаляется. Возможно, подобный совет покажется кому-то бесчеловечным, но, к сожалению, с «крысами» по-другому нельзя.

Более того, вы удивитесь, но ворами часто оказываются люди, совсем не похожие на уголовников. Обеспеченные, ухоженные и с честными глазами, как у кота из «Шрека».

«Наживки» можно создавать и при проведении внутренних проверок через подставных клиентов, которые провоцируют закупщиков или продавцов на откаты.

Кстати, я искренне считаю, что скрывать такие проверки не надо. Сотрудники и менеджеры должны знать, что такие мероприятия системно проводятся в организации и направлены на создание здоровой рабочей атмосферы в коллективе. Как только мы такие проверки легализуем своим решением, попыток согласиться на откат станет на порядок меньше.

5. Инвентаризация.

Базовая процедура, которую обязательно нужно наладить, если у вас есть склад. Бухгалтерия в онлайн-режиме должна сверять данные бухгалтерского и складского учета: если этого не происходит, то велика вероятность, что разницы никто не заметит, а значит, склад начнет незаметно для всех таять.

6. Контроль странных сделок и закупок.

По каждому клиенту, которому отпускают товар с ненормальными скидками без предоплаты, должен быть личный контроль. У любого продавца найдется десяток аргументов, почему именно в этом случае нужно так сделать, почему это перспективно и выгодно. Та же история и с закупщиками, которые приобретают продукт по завышенным ценам или оплачивают контракты еще до их подписания, найдя для этого множество аргументов.

Это повод проверить и тех, и других — например, на то, аффилированы ли эти контрагенты с ними самими или их родственниками.

Не надо проходить мимо сделок, которые заключаются лично директорами. Если наемный руководитель лично контролирует или инициирует крупную продажу или закупку без ведома собственника бизнеса, это повод подробнее разобраться в вопросе.

Очень часто учредители не вникают в такие детали и «ведутся» на красивые истории от топов, что продажи падают, потому что кризис в отрасли, конкуренты демпингуют, товар исчерпал себя

на рынке и т. д. Они отвечают что-то типа «Ребята, наведите порядок» — и не углубляются в детали, позволяя своим доверенным лицам воровать.

7. PR честных сотрудников.

Если какой-то человек прошел испытание на соблазн нелегально заработать, совершил достойный поступок и может стать образцом для остальных с точки зрения морали и честности — делайте его публичным героем, рассказывайте о нем на собраниях, премируйте и пишите о нем в корпоративных журналах. Так вы будете показывать, что такое хорошо, а что такое плохо. Людям очень нужно давать такие ориентиры, чтобы понимать, как правильно нужно себя вести, чтобы быть молодцами.

8. Наем экономиста или финансового контролера.

Проверьте, наличие такого грамотного специалиста точно окупит его содержание. Если вы не умеете «читать» бухгалтерскую отчетность, не хотите вникать в финансы и ориентируетесь только на прибыль компании или ее выручку, вы никогда не заметите признаков фальсификации этих финансовых документов.

В одной хорошо известной мне компании у топ-менеджеров годовой бонус был завязан на рост выручки от продаж — и она действительно выросла на 20% за год, чему собственник был безмерно рад. Вот только он не заметил, что при этом дебиторская задолженность увеличилась почти на 50%. И, поверьте, таких случаев очень много.

Желательно, чтобы руководители компании, которые распоряжаются ее расходами, отправляли счета на оплату только при наличии положительной визы финансового контролера.

Воровство в компании в любой форме, будь то украденная вилка из столовой или присвоенный актив, — бич любой организации, говорящий о ее неэффективности с точки зрения менеджмента. Хотя бы потому, что помимо прямых убытков оно негативно влияет на психологический климат в команде и разлагает ее изнутри, да и в принципе нарушает главный предпринимательский принцип — созидать.

Уже поэтому борьба с воровством — нормальная практика в интересах самих же сотрудников. Пусть все направляют энергию на созидание и легально зарабатывают вместе с компанией, а не сами по себе.

Ну а если вы наемный сотрудник или руководитель, то, конечно, в первую очередь начните с себя.

4. Безынициативные

Удивительно, но когда мне требуется пара рабочих рук, я получаю к ним всего рабочего в придачу.

ГЕНРИ ФОРД

Вы даже себе не представляете, с каким восхищением и огнем в глазах мой сын Никита шел в первый класс! До сих пор не могу без слез смотреть видео с 1 сентября 2018 года, потому что это был задорный мальчик с крыльями за спиной. Слезы оттого, что через полгода ребенка было не узнать. Он плелся в школу с неохотой, перед заходом на территорию у него опускались плечи, портилось настроение, а на входе в здание каждое утро стояли неприветливый директор с заместителем со скрещенными руками на груди: они строго приветствовали учеников, с самого утра делая им замечания.

Со второго класса Никита пошел в другую школу, и понадобился целый год, чтобы он смог вернуть искру в глаза и снова расправить плечи.

Почему я говорю о своем ребенке в начале этой главы? Потому что во многих компаниях происходит то же самое. Влюбленный в свою придуманную перспективу соискатель приходит к нам работать в надежде на светлое будущее, здоровый коллектив, справедливый менеджмент и многое другое, нарисованное своей фантазией, но часто сталкивается с тиранией, отсутствием положительной обратной связи, темной корпоративной культурой и неграмотными руководителями.

Это происходит чаще, чем вы можете себе представить.

Как можно ожидать, что в таких условиях человек будет бодр, инициативен, станет фонтанировать идеями, читать книги и думать о будущем компании?

Многие руководители сетуют на то, что их сотрудники — «мертвые амебы» и нормальных людей на рынке труда не осталось. При этом каждый новый сотрудник со временем превращается в такую амебу. Мне это напоминает дискуссии в интернете, где женщины объявляют всех мужиков козлами. Что обычно советуют в таких ситуациях дамам? Правильно, начать с себя! Так вот и я, обращаясь к руководителям, хочу в первую очередь показать, почему же так происходит.

Давайте разбираться вместе.

Первая проблема глобальная, и связана она с нашей системой образования. Я не хочу сейчас сильно углубляться в эту тему и подробно раскрою ее в одной из следующих книг, но если вкратце: в наших школах совсем не преподают критическое мышление. Школьники в России не учатся искать решение задач, а запоминают уже известные варианты. Такой подход применяется не только для типовых математических задач, но и даже для сочинений по литературе. Есть понятные решения и алгоритмы, и ты должен их вызубрить, выучить наизусть, запомнить и руководствоваться только ими.

Для сравнения: мой друг из Израиля Михаил Чегеринский, когда я посещал эту прекрасную страну в феврале 2020 года, рассказывал мне, как учительница вызвала его в школу, чтобы **пожаловаться папе на то, что ребенок всегда соглашается с учителем** и не имеет собственного мнения. В Израиле с детства учат критическому мышлению, и это одна из причин, почему там больше всего успешных технологичных стартапов в мире.

Еще один важный аспект, связанный с системой нашего образования, который точно не дает возможности развивать критическое мышление, — отношение к ошибкам. За них в наших школах, как правило, ругают и наказывают, а потом проводят с детьми «работу над ошибками».

Именно так, год за годом, у нас вырабатывается определенная ментальная модель, которую люди уносят с собой и во взрослую

жизнь, — так называемый *синдром школьника*. И вроде бы все уже давно выросли, но так и не могут что-то сделать или придумать без подсказки или указания сверху.

А если в компании царит атмосфера, в которой за ошибки строго наказывают, а руководитель обращает внимание на персонал исключительно при промахах, то ожидать от таких сотрудников проявления инициативы не стоит.

Вторая причина безынициативности сотрудников — дефицит доверия со стороны руководителя.

В моей практике был подчиненный-менеджер, который, приходя с моих совещаний, с важным видом закрывался в кабинете и никому ничего не рассказывал. А вообще-то у людей есть потребность в информации о происходящем: они хотят знать, что происходит в компании, какие решения принимаются и почему они именно такие. На мой взгляд, совсем не сложно показать сотрудникам, что они важны для бизнеса и являются частью команды.

Во многих компаниях видение ее будущего остается тайной для большей части персонала. И, конечно же, сложно проявить инициативу, когда ты не понимаешь, куда движется компания. Скорее, люди будут растерянны, и эта растерянность постепенно перерастет в привычку «работать работу». Невозможно быть предприимчивым и инициативным, если ты не понимаешь ориентиров и не видишь, к чему же мы все идем.

Дефицит доверия рождает дефицит участия, и сотрудник, который осознает, что ему не доверяют, становится все более выключенным из процесса, а значит, и к работе относится так же, выполняя ее на автомате.

Недоверие со стороны управленцев всегда приводит к тому, что любой оптимистичный и инициативный человек превращается в недоверчивого скептика, не понимающего и даже не желающего понимать, что происходит в компании.

Третья причина (продолжение второй) — элементарное отсутствие у руководителя навыка делегирования, например когда

глава подразделения разрешает сотрудникам взаимодействовать с другими отделами только через него.

Что это? Боязнь того, что какая-то информация выйдет за пределы его отдела? Подчеркивание своего особо важного статуса? Страх потерять влияние? Или просто комплекс неполноценности?

У одного нашего клиента, которому мы настраиваем продажи, был очень яркий представитель такого типа. С одной стороны, он жаловался нам на то, что его люди по каждому вопросу бегут к нему, а с другой — при любой возможности вмешивался в переговоры с клиентами, будто подчеркивая свою значимость в каждом принимаемом решении и акцентируя внимание на несостоятельности своих продавцов.

Представьте себя на месте его сотрудника. Что бы вы чувствовали, если бы таким образом ежедневно обесценивали ваш труд и при этом вы бы точно знали, что эта история повторится и завтра, и послезавтра, и через год?

К сожалению, жалобами «С каждым вопросом бегают ко мне» легко прикрыть собственную управленческую некомпетентность.

Еще в 1977 году профессор психологии Стэнфордского университета США Ли Росс называл этот феномен руководителей страшной формулировкой «фундаментальная ошибка атрибуции».

Если рассказывать просто и с учетом рассматриваемого вопроса, то объяснить это можно так: руководители склонны объяснять поступки сотрудника особенностями его личности, не учитывая, что его поведение в большей степени зависит от той ситуации и тех условий, которые создает сам руководитель. Иными словами, отсутствие делегирования — это и есть та самая ситуация, при которой мы сами подкрепляем пассивность наших людей.

Четвертая причина, мешающая инициативе сотрудников, — отсутствие благодарности за работу. Почему-то многие менеджеры до сих пор считают, что лучшая благодарность — заработная плата. Возможно, в некоторых случаях это действительно так, но если мы не хвалим людей за их достижения, они начинают

считать, что компании неинтересен их труд, и превращают свою работу в товарно-денежные отношения. Такой настрой точно приводит к полной атрофии инициативы: зачем стараться и предлагать что-то, если это не нужно бизнесу и непосредственному руководителю?

Нематериальная мотивация и доброе слово начальства творят чудеса и в некоторых случаях оказываются даже более важными для сотрудника, чем деньги, которые он зарабатывает. Многих похвала буквально окрыляет (я, кстати, не исключение) и не дает работать спустя рукава. Так что недооценивать ее нельзя.

Пятая причина — подбор персонала. Все хотят работать с активными, целеустремленными, предприимчивыми сотрудниками, но на деле это часто просто слова. Если руководитель самостоятельно подбирает людей в свою команду, то часто он нанимает тех, с кем ему будет комфортно и удобно работать. В большинстве случаев он делает это неосознанно, но потом сам же страдает от своего выбора и жалуется на безынициативность своих подчиненных.

Ну и последняя, **шестая причина** — инициатива в компании наказуема.

Наверняка вы слышали эту фразу. Она родилась в среде военнослужащих и означала, что любая инициатива, проявленная младшим по званию, приводит к тому, что именно он будет вынужден заниматься ее реализацией, а также понесет всю ответственность в случае неудачи.

То есть инициатива наказуема исполнением.

Если человек будет знать, что любая его идея привлечет внимание менеджмента и ему вменят в обязанность ее внедрить без наделения полномочиями, но при полной (в том числе финансовой) ответственности, то он, как призывник в армии, скорее, решит помалкивать, ведь гораздо проще исполнять чьи-то приказы.

Давайте теперь посмотрим, какие решения предложили те уважаемые читатели, которые прислали мне свои истории.

История № 1. «Давайте поговорим»

Несколько лет назад я руководила отделом бухгалтеров в международной корпорации. Моя команда состояла из 20 человек возрастом от 25 до 55 лет, разных национальностей и темпераментов. Мы отвечали за учет и финансовые отчеты скандинавского региона нашей компании. Придя в организацию на позицию руководителя отдела, я решила внедрить практику регулярных собраний команды, во время которых планировались обмен информацией и обсуждение беспокоящих моих подчиненных проблем. Мне казалось, что это улучшит коммуникацию и сблизит людей в команде, а также позволит мне сообщать необходимую информацию о планах развития компании и прочих насущных делах более эффективно. В реальности собрания выглядели следующим образом: я делилась с командой новостями и планами и просила каждого высказать свои соображения, а также отметить все, что беспокоит его в текущей работе. Активно высказывающихся было двое... из двадцати. Причем оба сотрудника концентрировались исключительно на глобальных проблемах, выходящих за рамки компетенций нашей команды. Собрание превращалось в поток жалоб и рассуждений формата «Пусть они там сначала наладят то-то, а потом уже от нас требуют». Через несколько месяцев я почувствовала, что не хочу больше участвовать в собраниях своей же команды. Напомню, что я сама была их инициатором. Пришло время меняться. В моем понимании менеджер несет полную ответственность за происходящее в отделе. Если дела движутся в неверном направлении, начинать нужно с себя. Проанализировав ситуацию, я поняла, что изначальный посыл наших совещаний был неверен. В приглашении я писала: «Давайте соберемся нашей командой и поговорим» — вот мы и говорили! Кто-то больше, кто-то меньше, а большинство просто молчало и скучало, устав от переливания из пустого в порожнее. Я начала изменения с установления новых правил наших совещаний.

- Цель общего совещания нашего отдела — обмен информацией. Мы не тратим время на обсуждение и решение глобальных проблем.
- Совещание проводится согласно повестке дня (agenda), которая составляется руководителем отдела. Если кто-то желает добавить дополнительную тему, я прошу выслать ее за день до совещания.
- Можно и нужно поднимать вопросы, требующие решения, но их детальное обсуждение будет проходить отдельно, при участии людей, непосредственно задействованных в решении.
- Жалуешься на проблему — предложи ее решение или будь готов посодействовать тому, чтобы найти его и претворить в жизнь.

Правила были высланы всему отделу, распечатаны и приклеены на стену и донесены мной до всех членов команды. Возражающих не было.

Кроме того, я договорилась с одной из участниц нашей команды, что она будет следить за таймингом во время совещания и призывать к порядку «болтунов», выходящих за временные рамки обсуждения данной темы, чтобы я в роли менеджера могла сосредоточиться на коммуникации и не думать о том, как вежливо прервать очередного жалующегося на жизнь.

В результате наши совещания перешли из разряда «давайте поговорим» на уровень действительно продуктивного обмена информацией и мнениями в позитивном и ориентированном на решения тоне. Абсолютное большинство коллег — я предпочитаю использовать слово «коллеги», а не «подчиненные» — делились со мной позитивными эмоциями. После таких наших совещаний и я сама наконец-то стала планировать и проводить их с радостью.

Дарья Роос,
присяжный аудитор, член совета директоров Coolbet
и основатель Wiseadvice.ee, Таллин, Эстония,
Darja@wiseadvice.ee, darja@coolbet.com

История № 2. Черная метка

У меня был сложный сотрудник, просто молчун.

Что им двигало? Что заставляло молчать?

Природная застенчивость?

Протест?

Неумение общаться?

Наверное, все сразу.

Решила я проблему с помощью «черной метки».

Обо всем по порядку.

Сотрудница моего отдела всегда предпочитала работать самостоятельно, не общалась с коллегами, сама принимала решения, не советовалась, а когда проходили собрания — отмалчивалась. Результаты были, планы она выполняла, но коллеги ее недолюбливали, даже избегали.

Я замечала это и однажды пришла к ней на рабочее место, сказав, что с этого момента на ней «черная метка», и положила черный кружочек на стол. К метке прилагался листок бумаги.

Я написала личное письмо. Отметила, что жду от нее активного участия в жизни отдела, считаю, что она внесет огромный вклад в его развитие, ее опыт будет полезен коллегам. Работать в команде — это очень полезный навык. На совещаниях важно высказываться и не отвечать односложно.

«Не молчи! Ты нам нужна!» — написала я.

Вот тогда ее сознание встрепенулось. Она переступила через себя, стала более активной, начала высказывать свое мнение. Через некоторое время она стала заместителем руководителя отдела.

Через несколько лет она сказала мне спасибо и рассказала, что до сих пор хранит этот кружочек — напоминание о том, как изменилась ее жизнь.

Ирина Маламант,
руководитель отдела по работе с персоналом,
компания «Нейрософт», Иваново, orp@neurosoft.ru

История № 3. Никакой ответственности

Я работаю заведующей отделом социально-культурной деятельности (развлекательные мероприятия) в государственном учреждении (Дом детского творчества). У меня две коллеги. Об одной из них я хочу рассказать.

Краткий портрет: женщина, 40 лет, двое детей. Звезд с неба не хватает, делает ровно то, о чем попросят. Инициативу сильно не проявляет (иногда складывается впечатление, что работа ей в принципе неинтересна). Всегда ответственна, иногда глаза горят (когда видит, что работа у нее получается). Все мои идеи воспринимает со страхом и подозрением, что нужно будет больше работать.

Всегда пыталась ее раскусить: расширяла или уменьшала зону ответственности, хвалила, ругала, беседовала, не трогала. В общем, пыталась зайти со всех сторон.

Всегда понимала, что она неплохой исполнитель с технической стороны (редко — творческой).

Но сегодня — о боже! — меня осенило!

Сегодня я и еще двое коллег помогали на экологическом мероприятии. И когда мы шли обратно, она, ярко делаясь впечатлениями, сказала:

— Вообще очень интересно. Мне понравилось. А главное — НИКАКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. Пришел, понял, что нужно, сделал свое дело и ушел.

Мне кажется — вот оно! Безынициативность — следствие того, что нужно будет нести ответственность за свою идею, поступки и результат и оправдываться в случае неуспеха. Это тот случай, когда спокойная вторая роль для человека лучше, чем более успешная первая.

Мой вывод: не надо ожидать, что человек будет что-то делать, создавать, креативить. Нужно подобрать тот фронт механической работы, который можно переадресовать. Раньше я так и делала,

но, поняв глобальную причину, буду продолжать со спокойной совестью.

Антонина,
руководитель отдела
социально-культурной деятельности

Третья история заслуживает отдельного внимания и заканчивается нестандартным менеджерским решением. Возможно, лучшим из всех, которые можно было принять: просто не требовать и не ждать от сотрудника инициативы, если он готов выполнять только механическую работу. Почему нет? Это тоже иногда бывает правильно.

Кстати, наверняка вам интересно, что же думают сами сотрудники по поводу их безынициативности. На одном из российских интернет-форумов я нашел прекрасный опрос «Параметры, способствующие/мешающие проявлению инициативности» и готов поделиться им с вами. Для этого напишите мне письмо на адрес sp@batyrev.com с темой «ИНИЦИАТИВА», и я направлю вам его на почту в PDF-формате.

Итак, что же нам делать, чтобы наша команда была инициативной, небезразличной и даже страстной по отношению к своему делу?

1. Создайте культуру взаимного доверия и уважения.

Открытое обсуждение идей и конструктивных предложений — основа современного управления. Мой хороший товарищ Михаил Быченков, директор лучшего семейного отеля в России «Порте Маре», поделился со мной, что именно это и помогло ему выжить в кризис 2020 года, вызванный пандемией коронавируса. Когда гостей перестали пускать на море, бизнес был на грани, и его сотрудники придумали и предложили ему семь (!) новых идей, которые позволили компании удержаться на плаву!

Как говорится, agile вам в помощь: время «красных» руководителей осталось далеко в прошлом.



<https://youtu.be/qHt-sIcE9ZE?t=665>

2. Внедрите системный процесс сбора идей.

Инициативность в команде организуется менеджментом. Не рассчитывайте на суперменов, которые при любых обстоятельствах будут генерировать новые идеи. Выделите на это отдельные ресурсы, опишите принципы сбора идей, объясните всем сотрудникам, почему это важно для компании. Каждому должно быть понятно, к кому обращаться со своими идеями и почему ту или иную инициативу принимают или не принимают.

Настоятельно рекомендую изучить опыт внедрения рациональных предложений из японской технологии *кайдзен*.

Михаил Грачев, собственник компании Grass, утверждает, что в год принимает более 500 идей от сотрудников, и 80% из них внедряются на производстве. Таков один из факторов, который позволил этой прекрасной команде стать мировым лидером по производству автохимии. Подробно об этом можно узнать из моего интервью с ним:



https://youtu.be/uUdHp_NKwPs?t=704

3. Платите за идеи.

Составляйте рейтинги лучших новаторов компании и выделяйте их публично. Оплачивайте все реализованные идеи — поверьте, это окупится. Лучшего новатора года премируйте на годовом собрании существенным денежным вознаграждением или крутым подарком.

4. Не игнорируйте и не давайте негативную обратную связь.

Самое опасное — сказать сотрудникам, что инициатива приветствуется, а потом, когда они внесут предложение, отправить их подождать, долго не давать обратную связь или, не вникнув в предложение, дать отрицательный ответ.

Я был свидетелем того, как в одной компании сделали корпоративный адрес для идей и многие сотрудники в ответ на свои инициативы получали бездушное письмо из серии «Ваша идея не нова». Любое желание писать после этого у людей, как вы понимаете, пропало.

Когда человек видит, что все его усилия напрасны, у него постепенно опускаются руки. Руководителю, который хочет создать здоровый коллектив, не стоит критиковать инициативы подчиненных. Обратная связь от него должна быть максимально тактичной, и, даже если идея не планируется быть реализованной, нужно поблагодарить сотрудника и дать ему понять, что в компании готовы рассматривать новые предложения.

5. Выдвигайте на должности только тех, кто готов к изменениям.

Наверняка у вас есть открытые и прозрачные критерии, кого из сотрудников вы выдвинете на должность, когда они будут готовы вырасти. Один из них — инициативность. Человек не может быть назначен на позицию руководителя, если он не делает больше того, что входит в его функциональные обязанности. Это открытая и честная игра. Хочешь быть менеджером — делай больше, чем нужно.

6. Внедряйте KPI для управленческой команды.

Эта идея — продолжение предыдущей, но принадлежит моему другу Рамилю Нигмадзянову, директору Йошкар-Олинского

мясокомбината «Йола». Как говорит сам Рамиль: «Если человек является руководителем, он априори должен думать о судьбе и развитии компании».

В 2019 году он объявил своей менеджерской команде, что на летний отпуск могут рассчитывать только те управленцы, которые сделают два предложения о развитии компании. Остальные пойдут отдыхать в период с октября по апрель. В итоге — более 400 новых предложений на стол директору.

7. Делегируйте.

Друзья, запомните, пожалуйста, что делегирование — это не только признак веры в своих людей и их возможности, но и вынужденные условия, в которых сотруднику необходимо будет принимать самостоятельные решения и, следовательно, проявлять инициативу.

8. Применяйте подбор через звено.

Чтобы сам руководитель не брал в подчинение удобных только ему людей, задействуйте при приеме на работу вышестоящего руководителя. Именно он должен принимать окончательное решение о профпригодности кандидата.

9. Не ждите инициативы от тех, кто не способен на это.

Возможно, я внутренне не согласен с таким решением, но отношусь к нему с уважением: порой человеку нужно подобрать фронт механической работы, где он будет максимально счастлив, и оставить его в покое.

Ну и, конечно, если вы действительно приняли решение изменить корпоративную культуру в компании и сделать ее ориентированной на инициативу и предприимчивость ваших прекрасных сотрудников, вам ничего не остается, кроме как осознать, что ваше собственное поведение в первую очередь влияет на их инициативность. Это требует не только вашего желания, но и упорства и последовательности в работе над собой.

Другими словами, чтобы сотрудники были инициативны, дайте им быть такими. А для этого начните с себя!

5. Сверхинициативные/ гиперактивные

Однажды я шел по офису своего рекламного агентства. Смотрел на аналитиков и маркетологов, которые выдвигали какие-то идеи, и вдруг задал сам себе вопрос: «Почему они выдвигают такие идеи?» Я начал размышлять над этим и пришел к выводу, что большинство маркетологов и аналитиков делают банальные вещи. Они распаковывают тот опыт, который у них есть (причем субъективный) и который получен на предыдущем месте работы. Бывает, что он вкачан в голову через какие-то курсы или книги.

Я понял, что с этого момента все мои действия в маркетинге должны иметь под собой точную научную базу. Они должны не просто братья из космоса. Любая идея должна иметь под собой научную подоплеку.

Я осознал неполноценность и несовершенство человека, в частности своих маркетологов как представителей *homo sapiens*. И это при том, что у меня работали лучшие люди. Те идеи, которые они выдвигали, не имели под собой твердых фактов.

АРТЕМ ОВЕЧКИН, СОВЛАДЕЛЕЦ АГЕНТСТВ «МАТИК» И AGNY,
МУЖСКИХ КЛУБОВ «БУРЛЕСК» И VIRGINS

Безусловно, очень здорово, если руководителю удастся создать в коллективе такую атмосферу, благодаря которой сотрудники фонтанируют классными идеями, часть из которых действительно может продвинуть компанию вперед. Но я думаю, что каждый из вас встречался с гиперинициативой и сверхактивностью подчиненного, которые вызывали злость и раздражение.

В свое время раз в две недели мы собирались советом директоров, чтобы рассматривать все предложения от наших сотрудников. И вот однажды нам пришлось анализировать тридцать идей, двадцать семь (!!!) из которых принадлежали одному человеку!

В следующий раз повторилось то же самое — и опять от того же сотрудника. После второго случая мы уже вызвали ее непосредственного руководителя и спросили, точно ли этот человек успевает выполнять свою работу качественно. Как вы понимаете, это было совсем не точно. И ее руководитель со словами «Да она меня уже достала!» выкатила нам тираду, как эта сотрудница ей самой не дает нормально работать.

Бывают случаи, когда в вашу компанию приходит работать человек из более успешной компании, например лидера отрасли. Руководителям же интересно, как там, у лидера, все устроено. Человека просят сравнить две корпоративные культуры и две внутренние жизни компаний и внести какие-нибудь рацпредложения. И важный от своей экспертизы человек начинает поносить нашу организацию и предлагать, предлагать, предлагать... Причем со следующими словами: «У вас все неправильно. Я знаю, что сделать, чтобы стало правильно».

Или назначают на должность менеджера среднего звена бывшего линейного руководителя, который видел несовершенства системы, когда находился на предыдущей позиции. И вот он рьяно рвется в бой, без разбора решив изменить все бизнес-процессы организации и совсем не разобравшись в том, почему до него все было устроено именно так.

Сверхинициативные люди, критикуя все вокруг и предлагая свои решения существующих вопросов или просто бесконечно фонтанируя идеями, могут принести больше вреда, чем пользы. Например, настроить против себя коллектив или просто отвлекать своих руководителей от работы, снижая их продуктивность.

Почему некоторые люди так себя ведут и что с ними делать? Начнем с причин.

Первая (самая распространенная) — инициатива как замещение прямых обязанностей. Очень часто сотрудник настолько восхищается готовностью руководителей выслушать все предложения и идеи, что напрочь забывает о своей основной деятельности. Согласитесь, очень сложно качественно выполнять работу, допустим, оператора кол-центра и делать свои сто звонков в день, если большую часть времени тратишь на то, чтобы думать о судьбе компании и разработке новых проектов. Даже если все твои идеи будут выверенными и блестящими, вряд ли твоим клиентам позвонит кто-то другой — кроме разве что конкурента. А систематическое невыполнение приоритетных обязанностей всегда приводит только к одному исходу.

Вторая причина — функциональная недозагрузка. Тот же новичок, пришедший к нам из компании — лидера отрасли, или начинающий менеджер среднего звена еще не приняли на себя весь груз новой работы, и им надо как-то себя проявлять и чем-то заполнять свободное время — вот они и тратят его на борьбу с несовершенством. Нельзя в одночасье разрушать то, что выстраивалось много лет. Во-первых, «оно же как-то работало», и надо разобраться, за счет чего; во-вторых, косметический ремонт не всегда позволяет автомобилю лучше держаться

на дороге и быть более маневренным; в-третьих, человек просто выслуживается на старте, так что все его инициативы нужно серьезно фильтровать.

Третья причина — «сделайте мою жизнь легче». Когда продавец не может реализовать продукт компании, у него есть два пути: учить матчасть, читать книги о работе с возражениями, тщательно готовиться к переговорам или бежать к руководителю и выпрашивать акции, скидки, бонусы, отсрочки, расширение продуктовой линейки и миллион алых роз «для наших самых любимых клиентов». Порой за такими предложениями скрывается недостаточно высокий уровень профессионализма. Проверить это просто: сравнить показатели инициативного продавца с результатами его коллег.

Четвертая причина — «сделайте их работу правильнее». Такие ребята меня тоже умиляют, и они есть в каждом коллективе. Не будучи экспертами в бухгалтерии, логистике, складском учете, продажах, маркетинге, менеджменте, построении бизнес-процессов и прочем, они готовы улучшать какое угодно подразделение, только не себя. Безусловно, если это жалобы и большая их часть сосредоточена в одном месте, менеджер обязан заниматься такой системной проблемой. Но когда сотрудник, не собрав урожай со своего поля, кричит, что нужно улучшить соседям, у меня возникает управленческий клинч. Надо помнить, что, выступая с инициативой улучшить что-то у соседа, мы не только можем испортить отношения с ним, но и, по сути, громко заявляем о его несовершенстве.

Пятая причина, почему сотрудник предлагает идеи одну за другой, — стремление быть высоко оцененным. Личные амбиции порой перекрывают искреннее желание принести пользу компании, и такой человек может выключить на час целый совет директоров, рассматривая абсолютно безумные идеи, высанные из пальца. В конце концов его и управленцы, и коллеги начинают воспринимать как пустого фантазера и стараются минимизировать общение с ним.

Шестая причина — переизбыток энергии. Встречаются такие люди, которые свою работу успевают делать быстро и хорошо, а потом от скуки заполняют пространство вокруг себя идеями.

- Ребята, а давайте в пятницу введем casual day?
- Кто поедет на майские на шашлыки ко мне на дачу, скидываемся деньгами!
- Мальчики, девочки, есть предложение поехать в отпуск всем вместе!
- Ребята, как насчет того, чтобы собрать старые вещи и раздать их малообеспеченным семьям?
- Коллеги, предлагаю запустить марафон и каждый день стоять в планке!
- А давайте напишем гимн нашей компании и будем по утрам все вместе петь?

Узнаете подобных персонажей? Обратите внимание, что ни одна из этих идей никак не влияет на коммерческий результат, который компания должна усиливать каждый день.

Кроме того, психологи считают, что такие трудоголики рано или поздно сгорают на работе. Активность нужно держать под контролем, чтобы избежать физического и морального истощения, которое в итоге может привести к серьезному срыву.

Ну и последняя, **седьмая причина**, которая отчасти может объединить все вышеперечисленные и на которой хотелось бы отдельно остановиться, — три загадочные буквы, которые должен знать каждый управленец. **ИБД.**

Имитация бурной деятельности

Известная еще с советских времен аббревиатура, которая обозначает многочисленные бессмысленные действия человека, направленные не на выполнение текущих задач, а, скорее, на оправдание собственного бездействия.

Зачем миллионам людей имитировать работу, если ее можно хорошо выполнять? Казалось бы, ответ очевиден. Человек имитирует бурную деятельность для того, чтобы получать заработную плату, при этом на самом деле ничего не делая, а только изображая ответственного подчиненного.

Это верно, но только отчасти. Есть еще множество причин, таких как:

- создание имиджа труженика и патриота компании;
- создание иллюзии особо важного и нужного участка работы, которым точно нельзя жертвовать;
- вера в то, что начальство «заметит героизм» и выдаст премию и публичный пряник.

Но на деле часто сотрудники занимаются ИБД, потому что их в такие условия поставил менеджмент. Он платит только фиксированную сумму, на которую сотрудник не может повлиять. Руководство запрещает брать положенный отпуск и «ушатывает своих людей». Оно раздуло штат, и, когда работы не хватает, надо притворяться особо занятым, чтобы в случае чего уволили не тебя, а кого-нибудь другого. Менеджмент ведется на умные слова вроде «магистральная концепция», «интенсификация синергичных трендов», «генеральная линия усиления KPI» и «тенденции парадоксальных эмоций».

И, в конце концов, руководитель обязательно сделает тебе замечание, если увидит тебя с чашкой кофе в чайной комнате, даже если ты сдал свой годовой отчет пять минут назад.

Поэтому приходится изображать пчелку Майю и жужжать без конца, выдвигая даже самые идиотские идеи.

Друзья, предлагаю, чтобы распознать у себя в коллективе человека с признаками имитации бурной деятельности, написать мне на имейл sp@batyrev.com письмо с темой «ИБД», и я пришлю вам материал ответным письмом.

Теперь изучим три замечательные истории, которые мне прислали мои подписчики.

История № 1. Бойтесь энтузиастов

Я поняла, что сама еще в начале года была проблемным сотрудником для своего руководителя.

Бойтесь энтузиастов, они самые опасные люди :-)

Меня перло во все стороны, каждый день я генерировала идеи, придумывала какие-то проекты... Короче, я стала ходячей мигренью для своего начальника. Сама бы убила.

Какое решение было принято?

Как только меня несло, передо мной ставилась конкретная, структурная задача, чтобы и руки, и голову занять. И всё чаще мне стали задавать вопрос: «А что нам даст этот проект?»

И теперь, прежде чем идти с идеей, я формирую полноценный проект с точным алгоритмом действий.

Мой энтузиазм не стали гасить, а направили в нужное, здоровое русло.

Дарья Сергеевна Вашклевич,
ведущий менеджер по подбору персонала,
Краснодар

История № 2. Гениальный предприниматель

Это был один из моих ключевых канальных руководителей, но он все время культивировал в себе убежденность в своей гениальности и желании развивать свой бизнес, думая, что он построит идеальную модель. Он ежегодно в течение трех лет пытался уволиться, чтобы открыть свое дело. Я в прошлом сам был собственником бизнеса (на пару со своим, как я тогда считал, товарищем) и смог на своей шкуре прочувствовать и осознать, что бизнес с друзьями и родственниками вести нельзя. При этом каждый раз бизнес-идеи моего сотрудника были одна лучше другой. Однако как исполнитель это один из лучших и самых результативных сотрудников. Для того чтобы утихомирить его

неудачную коммерческую жилку, мне пришлось каждый раз вместе с ним сидеть и прописывать план развития бизнеса до винтика. И каждый раз модель оказывалась совершенно несостоятельной. Это принесло свои плоды.

Александр

История № 3. Случайный шпион

Максим! Добрый день! Я, как и вы, против штрафов — да и вообще увольнений. Считаю, что нужно использовать «сложности» этих сотрудников в своих интересах.

Если это, конечно, не категория гиперактивных!

Так, у меня была в коллективе девочка (назовем ее Юля), которая четко и тщательно выполняла свои функции, но своей простотой и глупыми нескончаемыми вопросами выносила мозг и мне, и всему отделу. Но отказать никто не мог — это милая, простая девочка, именно та Душа!

Было принято решение перевести Юлю на выездную работу, то есть минимизировать время ее нахождения в офисе.

И так уж сложилось, что Юля провела первую выездную встречу у наших новых конкурентов, добыв нам инсайдерскую информацию. При этом ни конкуренты, ни сама Юля даже не осознали это! За ее простотой не увидели «шпиона».

В итоге все были довольны: и Юля (не уволенная), и коллектив (Юля отсутствует), и компания! Вот так можно в принципе и без увольнения обойтись — если, конечно, позволит ситуация.

Марина Владимировна Цветкова,
компания «Трансдеталь», Нижний Новгород

Безусловно, инициативные и активные сотрудники — ценные кадры, которые способны двигать компанию вперед. Но все хорошо в меру, и гиперактивность может превратить человека в занозу, ломающую нормальную рабочую деятельность.

Для этого явления даже термин в свое время был придуман — «парадокс проактивности». Суть его в том, что проактивность желательна, но только если в точности соответствует ожиданиям руководителя. Например, люди могут выступить с инициативой бесполезных или вредных изменений, что в конце концов будет стоить компании немалых убытков. Или они могут с энтузиазмом вести переговоры, чтобы снизить свою рабочую нагрузку, но в результате она перекладывается на коллег и сильно их расстраивает.

Что же делать с сотрудником, «которого много», если расставаться с ним не хочется?

1. Принимайте предложения только в письменном виде.

Возможно, такой педантичный подход к подаче инновационных предложений отпугнет некоторых гиперактивных сотрудников, особенно творческих людей, потому что они обычно не любят бумажной волокиты. Тем не менее именно такой серьезный способ внесения предложений отфильтрует на старте сырые и несерьезные идеи.

2. Объясните сотрудникам, что вам не нужны перемены ради перемен.

Для того чтобы идея сработала, нужно задать себе перед ее отправкой вопрос «Как конкретно может измениться ситуация в данном вопросе в организации?».

3. Внедрите рубрикатор, по которому вы будете принимать поступающие предложения.

Я предлагаю использовать следующие категории:

- упрощение работы (ускорение бизнес-процессов);
- развитие бизнеса;
- повышение доходов компании;
- снижение внутренних расходов компании.

4. Внимательно изучайте, есть ли за предложением сотрудника его скрытые личные интересы.

Однажды мы не учли этот мотив и дали добро на изменение схемы оплаты труда в одном из подразделений. Через несколько месяцев из-за большой разницы в доходах между этим подразделением и другими назрел серьезный социальный конфликт и нам пришлось болезненно все возвращать обратно.

5. Считайте, сколько это будет стоить!

Думаю, многие понимают, что воплощение красивой, но недостаточно продуманной идеи может впоследствии очень дорого обойтись компании. Если внедрение идеи стоит приличных денег, изучите опыт компаний, которые уже сделали то же самое, и посмотрите на цифры.

6. Не забывайте про ежедневный контроль работы подчиненных.

У людей не должно возникать ощущения, что руководитель не мониторит их работу и можно немного побездельничать и пофантазировать. Контроль — обязательная функция любого управленца, и вы убедитесь, что некоторые из ваших людей подменяют инициативой реальные дела.

7. Следите за ибэдэшниками.

Выводите их на чистую воду и объясняйте, что мерить их будут в первую очередь по результатам текущей деятельности, а не по количеству мельканий их образа перед глазами руководителя.

8. Направьте энергию сотрудников в поля.

Если ее и правда много, пусть она заполняет пространство у клиентов. Из таких людей должны получиться отличные переговорщики.

В общем, друзья, инициатива тоже хороша в меру. Как и все в этой жизни.

Я, кстати, считаю, что основным источником конструктивных идей должен быть сам руководитель. В этом он тоже пример для остальных. Но увлекаться бесконечной генерацией идей тоже не нужно. Первым делом у летчиков должны быть самолеты.

А у руководителей — результаты.

И, пожалуйста, поменьше разговоров об «интенсификации синергичных трендов», «генеральной линии усиления стратегической концепции». Это уже ИБД, а в менеджменте она вообще недопустима.

Так что заканчиваю эту главу уже знакомыми словами: начните, пожалуйста, с себя!

6. Агрессивные/истерики

Всякая власть от Бога. Где власть, там сила. Если ты власть на своем участке ответственности, решай местные вопросы сам, своей силой и не ищи защиты на стороне.

АРХИЕРЕИ ИЗ ФИЛЬМА «ЛЕВИАФАН» (РЕЖ. А. ЗВЯГИНЦЕВ)

Только не притворяйтесь, что у вас такого никогда не было. Везде, где есть люди, случаются вспышки агрессии. Наши коллективы не сборища роботов, а наши сотрудники не божьи агнцы, поэтому от локальных истерик и внезапно вспыхнувших скандалов никто не застрахован. И любой руководитель должен знать, что ему делать в подобной ситуации.

Конечно, у агрессии чаще всего есть причины. Могли эмоционально накрутить дома, испортили настроение в общественном транспорте, человек испытывает стресс по поводу очередной неудачи в «Русском лото» или его внутренние ожидания от ваших действий настолько сильно не оправдались, что он не может держать себя в руках.

Агрессии на рабочем месте могут подвергаться ваши коллеги, подчиненные и даже руководители. В США есть даже Институт агрессии на рабочем месте (Workplace Bullying Institute, WBI), и его исследования свидетельствуют, что только 50% американцев не испытывали притеснений на работе. То есть каждый второй человек попадал под чей-то пресс. Да и судя по тому, сколько писем вы мне прислали именно про такой вид сложных подчиненных, у нас ситуация ничуть не лучше.

Есть люди, которые взрываются неожиданно для всех. И кажется, что такая реакция появляется на пустом месте. Однако, как правило, в таких случаях всегда можно раскопать истинную причину. Это может быть грубое слово или накопленная обида.

Но есть сотрудники, которые специально действуют агрессивно, так как всегда пытаются решить свои вопросы именно таким образом.

Причин для истеричного поведения может быть множество:

- сотрудник амбициозен, но на работе бестолков, и его агрессия — это попытка самоутвердиться;
- подчиненный получает таким образом авторитет в глазах коллег и хочет оказаться в центре внимания;
- он просто не уважает своего руководителя в силу того, что тот слаб характером или принимает некомпетентные решения;
- возможно, человек чересчур самоуверен или, наоборот, не уверен в своей правоте, а ведет себя нагло и агрессивно, чтобы скрыть это, и его поведение — попытка защитить себя и свой имидж;
- возможно, агрессия подчиненного инстинктивна и направлена на выживание из коллектива слабых коллег. Часто именно те, кто не уверен в себе, становятся жертвой дедовщины или травли. Таких людей в криминологии называют людьми с виктимной моделью поведения (термин произошел от латинского слова *victima* — «жертва»).

При этом агрессивного человека не может оправдать ничто: ни обстоятельства, ни поведение коллег, ни даже давно назревающий конфликт. Все мы взрослые люди и должны уметь держать себя в руках. Ну а менеджменту любой компании следует создавать такие условия, в которых бы подобная модель категорично осуждалась с последующим тушением пожара.

Главное — самому не опускаться до подобного поведения и соблюдать железное самообладание и спокойствие. В этом и заключается одна из сутей управленческого искусства. Я понимаю, что это очень непросто, да и мне самому иногда хочется дать оплеуху агрессивным людям, чтобы их уговорить. Но если

я рассчитываю оставаться в глазах своих подчиненных сильным руководителем, я не должен опускаться до уровня животных инстинктов.

В книге «45 татуировок личности»^{*} я писал про татуировку «Станьте индусом», а в «45 татуировок менеджера» — про татуировку «Сильные уважают только силу». Не отказываюсь от этих принципов до сих пор. В случае проявления агрессии нужно взять себя в руки, собраться, немного успокоиться и очень уверенно и хладнокровно решить вопрос.

Ведь очень часто одна из целей агрессора — вывести вас на эмоции, довести до срыва, заставить действовать импульсивно и необдуманно. Ваша неуравновешенность — пища для агрессора. Не давайте ему питаться этим, и тогда он сам будет выворачиваться наизнанку от голода и беспомощности.

Давайте посмотрим, как соавторы этой книги решали вопросы с подобными неадекватными проявлениями.

История № 1. Нерешительность = слабость

В период моей работы на должности исполнительного директора двух автосалонов в Твери случилась следующая история.

В одно прекрасное утро ко мне обратился руководитель отдела продаж. Он рассказал о том, что в отделе произошел конфликт, и попросил меня вмешаться в ситуацию. Для выяснения ситуации пригласили в кабинет обе стороны конфликта и руководителя отдела. Накануне вечером, после 18 часов, в шоуруме оставалось два менеджера. Они не поделили клиента. Времена непростые, клиентов мало, поэтому каждый менеджер четко отслеживал «своих». Словесная перепалка происходила в присутствии других клиентов, и один из менеджеров в ходе конфликта ударил по щеке другого. Вопрос о разборе полетов поднял тот, кого ударили. Он говорил о том, что инициатором стал второй сотрудник, и он же еще и его ударил в присутствии клиентов.

^{*} Комбат (Батырев М.). 45 татуировок личности. Правила моей жизни. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Второй ничего не отрицал. Попросил прощения у пострадавшего, говорил о том, что не ожидал от себя такого поведения и впредь не будет позволять себе подобного. Пострадавший заявил, что не может простить коллегу и не хочет работать с таким человеком. Оба менеджера были сильными в плане продаж, прошли множество тренингов. От мысли, что нужно будет заново кого-то искать, учить и ждать от него результатов, становилось невесело. Не хотелось отпускать ни одного из них. Агрессора наказали штрафом, который он покорно оплатил. С пострадавшим провели отдельный разговор, попытались сгладить ситуацию и уговорить его сменить гнев на милость. Выстроили график работы так, чтобы минимизировать их одновременное нахождение на работе. Итог: первым — спустя короткое время — ушел из компании пострадавший. По собственной инициативе. Чуть позже уволился и второй. Так мы потеряли в короткий срок обоих своих ценных продавцов...

Ситуация произошла около шести лет назад, но до сих пор считаю это своей управленческой ошибкой. Если бы такая ситуация произошла сейчас — не колеблясь, в тот же момент, без отработки уволила бы агрессора. Ведь он нарушил правила: этикет общения сотрудников в присутствии клиентов, этикет общения сотрудников друг с другом, да и, в конце концов, это хулиганство. Скорее всего, сохранили бы одного сильного и адекватного продавца. А так проявила слабость и потеряла веру сотрудника в себя как руководителя/лидера и в компанию.

Елена Малинина,
malinina.lena@mail.ru

История № 2. «Дойду до высшего руководства»

Вас посылали ваши подчиненные? Меня — да.

Случилось это, когда я работал директором по продажам одного магазина. Я следил за тем, чтобы сотрудники вовремя подходили ко всем посетителям, обслуживали их по стандартам

компании, предлагали все обязательные товары и услуги. Это называлось дирижированием в торговом зале. Все ради того, чтобы выполнить планы продаж.

Целый день я ходил по торговому залу и контролировал процесс продаж. Стоило посетителю заблудиться, как я находил ему в помощь продавца. Увидев, что кто-то продает основной товар, я подходил к нему, чтобы убедиться, что он предложил все, что требовалось, ничего не забыл и не ленился работать с отказами клиентов. Если было нужно, то я подключался к продаже, чтобы помочь новичку.

И, видимо, я так замучил своих продавцов, что в один прекрасный день, спросив своего бойца, предложил ли он услуги, услышал в ответ мат.

Посылали меня и в более культурной форме. Был у меня сотрудник, назову его Петр. Старше меня, с опытом управления, отличным образованием. Но так сложилось, что я, а не он, занял руководящее место.

Надо сказать, что мое назначение совпало с переломным моментом. Предстояло территориальное деление дивизиона на два отдельных. Перед этим мы проделали огромную работу по созданию и отладке бизнес-процессов отдела. Хотелось успеть довести работу до конца, чтобы после деления дивизиона можно было воспользоваться ее плодами, а не начинать все с нуля. Вот я и стал оперативно внедрять важные усовершенствования в отделе, которые уже давно назрели.

Но моя прыть обрадовала не всех.

Петр воспротивился этим решениям. В личном разговоре он заявил, что не будет выполнять моих распоряжений. Еще он добавил, что считает меня плохим руководителем, и на примере управленческого цикла обосновал свое мнение. И решения мои неверные, и способы руководства неправильные, и манера взаимодействия с коллегами неконструктивная. Сотрудник договорился до того, что озвучил свою готовность дойти до высшего руководства, чтобы добиться моей «отставки».

Я спокойно слушал его, кивал, объяснял принятые решения и пропускал мимо ушей его нападки. Позиция моя была простой: принятые решения требуется выполнять. Если озвученные задачи не будут исполнены, то я буду расценивать это как саботаж. Это приведет к потере доверия к сотруднику. В таком случае работать с ним я не считаю возможным.

Настал день икс, когда задачи должны были быть выполнены. Я с тревогой ждал, как будут развиваться события.

Петр выполнил все задачи. Увольнять никого не пришлось.

Слова и дела — не одно и то же. Они часто расходятся. Бывает, сотрудник безропотно принимает приказ, а потом браво рапортует о выполнении. Но при проверке оказывается, что дело не сделано и он к нему даже не приступал. Бывает и наоборот: сотрудник активно возражает, когда ему дается задание, и критикует принятое решение. Но когда доходит до дела, он выполняет все в лучшем виде.

Понятно, что на руководство такими сотрудниками уходят управленческие энергия и время. Но лично я и вижу в этом работу руководителя. Если бы сотрудники, как роботы, беспрекословно выполняли программу действий, то и руководители были бы не нужны. Разговоры с сотрудниками по поводу поставленных перед ними задач — важная часть работы.

Я не расстреливаю сотрудников за слова. Наедине они могут говорить мне всё, что думают обо мне, моих решениях и моей модели руководства. Пусть. Наказывают не за слова, а за действия. Только выговориться они могут лично мне и с глазу на глаз. Именно этот принцип важно донести до своих бойцов и реализовывать в работе.

Мое мнение сложилось из подобных ситуаций. Лучше, чтобы сотрудник послал тебя подальше, «лесом», но задача в итоге была выполнена, чем подавить словесный бунт, но допустить саботаж.

Роман Матвеев,
digitalteacher@yandex.ru

История № 3. Претензии ко мне?

Партнер из 1990-х при первой встрече очень много плохого говорил о компании, бывшем менеджере, продукте и т. д. Много, плохо и агрессивно.

Интуитивно как-то само пришло решение. Я стал «индусом», выслушал все почти молча, задав лишь пару наводящих вопросов. После того как он выговорился, я довольно холодно, но громко, сделав хлопок по столу ладшкой, спросил: «У вас лично ко мне есть претензии?» После чего собеседник просто в момент изменился. Дальше все пошло проще, по-рабочему. Мы сгруппировали претензии, выделили основные и проговорили шаги для их решения. В дальнейшем это была одна из лучших территорий, которые оказывались под моей ответственностью.

Вячеслав Ленник,
vlennik@bk.ru

История № 4. Добрый и злой полицейские

Я пришла работать во франшизный отель, команду набирали с нуля, без меня. Я работаю на должности супервайзера ресторанной службы.

Моего руководителя повысили, и это была его первая настоящая управленческая должность.

В первый месяц мы активно проводили тренинги для команды, рассказывали о миссии и стратегии, вводили в курс дела, объясняли правила. Мне и другому супервайзеру пришлось туго: для нас эти тренинги никто не провел, и мы буквально каждую минуту корректировали программу обучения, подстраиваясь под стандарты новой для нас компании.

И вот нам стало казаться, что мы им все объяснили. Но когда начали работать, одна сотрудница, девушка довольно плохо воспитанная, высокомерная и недалёковидная, стала проявлять

девиантное поведение, демотивировать коллектив, на пересменке задавать нам неудобные вопросы и откровенно саботировать правила — например, активно выступать за то, чтобы чаевые были у каждого официанта личные, а не общие, как ранее установили мы.

Ситуация накалялась. На одной пересменке она перешла все границы, и мы приняли решение вызвать ее на разговор. Мы никогда раньше такого не делали — ни я, ни директор, ни второй супервайзер. Мы не знали, к чему это приведет и приведет ли вообще.

Итак, вооружившись правилом «Хвалить при всех, ругать наедине», мы ее посадили на стул в центре, а сами расселись по разным углам.

Далее мы воспользовались ситуацией так: я плохой полицейский, от меня она получала нагоняй; Кирилл — второй супервайзер — добрый; Петр — директор — нейтральный. Первым вступил в игру хороший: он ласково спросил нашу коллегу, как ей работается в компании, что нравится, что не нравится и т. д. Когда она расслабилась, настала моя очередь. Я спросила что-то вроде: «Как ты считаешь, твое поведение соответствует принятому в компании?» и т. д. Диалог развивался.

Были жестко высказаны требования к ней в плане поведения (кнут). Сделан акцент на росте и развитии в компании (пряник).

Сказали, что если она думает, будто компания прогнется под ее требования, то она ошибается. Правила здесь устанавливает не она, а руководитель службы, остальные подчиняются. И предложили альтернативу: хорошенько подумать, стоит ли ей оставаться в компании, которая реально развивает своих сотрудников, платит достойную для города зарплату, но требует соблюдения правил, или же плюнуть на все это и уволиться только потому, что ее не устраивают требования.

И еще мы задали ей вопрос, свои ли мысли она высказывала или ей их кто-то навязал (намекая на ее еще более хамоватую подругу-коллегу). В итоге посоветовали задуматься над тем, что

она очень сильно попадает под чужое влияние, да и вообще — пора бы повзрослеть.

Девочку как подменили. Мы поняли, что она действительно попала под влияние другой коллеги. Та накручивала ситуацию: сама оставалась в тени, а эта девочка, как марионетка, повторяла слово в слово то, что та ей говорила. Вторая вскоре уволилась, а вот наша героиня осталась и работала хорошо.

И в час икс новый генеральный управляющий повысил девочку до супервайзера.

Мария Макарова,
macaroba@gmail.com

История № 5. На исправление в другую страну

Проблемный сотрудник — руководитель одного из отделов производства. Очень результативен лично (команда тоже дает лучший результат в компании). Держит высочайший уровень продуктивности. Жестко соблюдает сроки. Процесс корректирует по науке. Развивается и копает сам. Свободно говорит на английском (очень важно для заказчиков). На демонстрациях добивается вау-эффекта, но... От него уходят люди. Сильные и слабые, результативные и не очень. Текучка. Другие отделы его ненавидят.

Проблема — в личном общении и отношении к сотрудникам. Рубит плеча, истерит, наказывает публично, превышая полномочия, влезает в работу других отделов и т. д. Видимо, тут играет роль то, что вы на своих мастер-классах называете закрытой/открытой системой.

Мне нужна его результативность, но команда и компания важнее.

Пробовал переводить от него сотрудников и подбирать людей под него. Объяснять, где черта, которую нельзя переходить.

Показывал личным примером, разбирали его текущие ситуации. Дало результат, но недостаточный! И слишком дорого во всех смыслах.

А сработало следующее.

4. Изолировал его. Отправил одного в другую страну. Поскольку он очень хотел перевода, я поставил ему тяжелую задачу: построить команду за четыре месяца и в течение двух лет потерять не более 5% сотрудников, при этом результативность должна быть выше, чем на текущем месте. Иначе мы расстанемся.
5. Объяснил свое решение компании. Установил правила и условия. Есть реакция власти.
6. Признали проблему и были готовы сильно потерять кратко-срочно ради долгосрочных правильных целей. Чтобы вы понимали, в моем случае был риск просесть на 2 миллиона долларов.

В итоге народ не считает его перевод одобрением его поведения. Видят, что последствия будут тяжелые, даже у лучших и у руководителей. Побочный эффект: другие руководители стали стараться повысить удовлетворенность своих подчиненных. Текучка исчезла. Его новая команда результативна, и пока ни один из его сотрудников не ушел.

Учить-лечить-мочить!

Иван М.

История № 6. Угрозы расправой

Руководитель был отправлен с аудитом в филиал в другом городе (слабый результат, местный руководитель (РГ) отказывался работать по стандартам).

По результатам приняли решение с ним расстаться, вызвали его с больничного (наша ошибка) и сообщили, что, когда он

вылечится, мы в нем больше не нуждаемся. Его реакция: угрозы физической расправой, налитые кровью глаза — мол, я тебя избыю, ты из этого города в свой не уедешь. В итоге служба безопасности сопровождала его до вокзала. Уволить по закону не можем, поскольку формально он на больничном. РГ пришел на работу и стал говорить: «Нет, вы меня не увольняли». Стал искать повод через руководителей повлиять на решение. Компромисса достигли, когда я перед ним извинился и сказал, что наша модель управления неэффективная, мы сделали его токсичным, мы честно пытались это исправить, много реформ, но он не захотел подчиняться («Не трогайте меня, у меня все нормально»); решение принято и не обсуждается. Предложил ему уйти самостоятельно, иначе мы подведем его под статью для увольнения, если он продолжит отказываться от того разговора. Расстались, но с ним ушли четверо из шести человек. В итоге подключали удаленно другие отделы на помощь для решения инцидентов пользователей. Результат даже поднялся. Сейчас штат новый и более светлый, и мы пообещали себе профессионально им управлять.

Арте́м,
руководитель технической поддержки
в крупном банке

Что же делать руководителю, когда он сталкивается с проявлениями агрессии в свой адрес или в адрес своих коллег?

1. Пресекайте такое поведение сразу.

Часто бывает, что менеджер по своей душевной доброте пытается проявить лояльность к агрессивному человеку и ищет ему оправдания: «Он накричал, потому что на него сорвался клиент», «Она ответила мне грубо, потому что у нее муж лишился работы, а ребенок получил двойку». Я знаю много случаев, когда руководители уходили от прямого конфликта и просто начинали избегать агрессора.

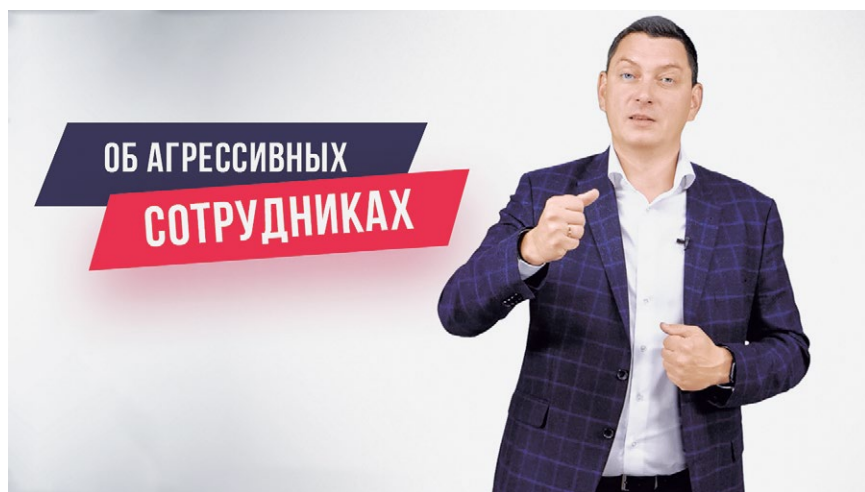
Игнорирование = слабость. Это как включить зеленый сигнал светофора истерично настроенному человеку.

2. Еще раз — никогда не теряйте самообладания.

Не выходите из себя и не давайте бурю эмоциям. Вполне возможно, что агрессия нацелена именно на это. А если вы сорветесь, то в дальнейшем вам точно будет стыдно, и сотруднику это позволит занять роль жертвы — отличный вариант, чтобы манипулировать вами.

3. Выясняйте, что произошло. Спокойно.

Только понимая источник неадекватного поведения, можно на самом деле помочь найти выход из сложившейся ситуации. Нужно найти смелость разговаривать с человеком за закрытыми дверями. Если такой смелости нет — пишите заявление об увольнении по собственному желанию, вас победили.



4. Можете привлечь коллег.

Если совсем страшно и сотрудник напоминает помесь Годзиллы и Халка, возьмите на разговор напарника. Я так никогда не делал, но успешный опыт читателей, приведенный выше, говорит о том, что игра в доброго и злого полицейских тоже может сработать достаточно эффективно.

5. Выскажите свое мнение.

Послушав сотрудника, дайте ему полноценную обратную связь, расскажите или напомним о ваших корпоративных правилах: что такое хорошо, что такое плохо. Если это первый случай проявления агрессии, расскажите, какое поведение требуется от сотрудника в дальнейшем. И еще раз объясните почему.

И помните: мнение руководителя = руководство к действию. Не забудьте сказать об этом в конце разговора.

6. Объяснительная записка.

Обязательно задокументируйте данный факт.

В объяснительной записке должны быть дата, время и детали инцидента, а также указания свидетелей, если они есть. Не нужно угрожать этой объяснительной сотруднику, но, я вас уверяю, само наличие этой записки очень хорошо откорректирует дальнейшее поведение подобных людей.

А трех таких записок достаточно, чтобы расстаться с человеком официально — по статье ТК РФ.

7. Уберите его с глаз команды.

Если ситуация не исправляется, нормально договориться не получается, в позиции сотрудника есть принципиальная упертость и вы не можете вместе найти решение сложившегося конфликта, но и увольнять его не хочется, так как он показывает высокий результат, — купите ему Wi-Fi-роутер и отправьте в командировку на край света. Пусть будет эффективным там и ругается с белыми медведями.

8. Разговор с коллективом.

Все ваши коллеги должны знать, что им не нужно молчать о случаях проявления агрессии в свой адрес. Если такое происходит, они смело могут сообщать об этом своему непосредственному руководителю. И это не стукачество, а защита интересов компании.

Очень часто неадекватные люди ведут себя агрессивно, потому что «жертва» молчит. И она не может работать эффективно, если ее травят. А это нарушает интересы всей команды.

И вообще, если со своими задачами люди должны справляться самостоятельно, то за тяжелые конфликты отвечаем мы — их руководители. Возможно, мы плохо организовали рабочий процесс или не установили границы ответственности, и именно в этом кроется причина агрессии.

Друзья мои, в конце этой главы хочу сказать о том, что мы должны помнить каждый день. Работа — важная часть жизни человека, но не вся его жизнь. Если сотрудники будут чувствовать, что в коллективе на них постоянно срываются, кричат и их обижают какие-то неадекватные коллеги, а менеджмент с этим ничего не делает, то они покинут нас — и, скорее всего, будут правы.

Но часто агрессия возникает в коллективе потому, что руководитель сам является садистом и психопатом. А если это так, то он и становится тем, кто поощряет подобное поведение. И таких руководителей, к сожалению, я встречаю несколько раз в неделю.

Что я могу сказать на этот счет? Они просто недополучают результаты и теряют деньги на ровном месте, потому что так и не научились справляться с собственными эмоциями.

Если хотите, чтобы у вас в команде не было истерик и агрессии, пожалуйста, начните с себя.

7. Нарциссы/самовлюбленные

Большинство из нас похожи на того петуха,
который воображал, что солнце встает каждое утро
единственно для того, чтобы послушать, как он поет.

ДЖЕРОМ К. ДЖЕРОМ.

ПЕРВАЯ ПРАЗДНАЯ КНИГА ПРАЗДНОГО ЧЕЛОВЕКА

Поздравляю, вы нарцисс. Немного.

И я, кстати, тоже. Надеюсь, что немного. Иначе бы мы не были руководителями, а вы бы не читали эту книгу.

Надеюсь, мы страдаем нарциссизмом в легкой форме — в форме понимания своих сильных сторон, веры в себя и свои возможности. Эти черты помогают нам добиваться успеха, мечтать, планировать будущее, ставить цели и добиваться их. Главное, чтобы не было перегиба и перехода в чрезмерную самовлюбленность.

Наверняка вам не раз встречались люди, у которых необоснованно завышена самооценка, гипертрофировано зазнайство и чрезмерно раздуто собственное эго. Вот это и есть настоящий нарциссизм — когда люди любят себя до дрожи в коленках и, как мне иногда кажется, сами себя хотят.

Это самое настоящее расстройство психики, которое в нашей медицине не выделяется в отдельное заболевание и входит в пункт F 60.8 «Другие специфические расстройства психики» Классификации психических расстройств.

Иногда в ленте инстаграма таких людей видно невооруженным взглядом. Девочки, выпячивающие зачем-то губы уткой; мальчики, фотографирующие свой торс в зеркале. Сами себя хотят. Кстати, если в социальной сети у сотрудника преобладает селфи, то это первый явный признак нарциссизма. Фотографировать себя на фоне Эйфелевой башни, Филиппа Киркорова и вывески фитнес-клуба, чтобы «показать всем некрутышам, какой я крутыш», — разве это не самовлюбленность?

Самовлюбленный сотрудник — раздражитель для любой команды. Он чрезмерно преувеличивает собственную значимость,

требует к себе особого отношения и повышенного внимания, манипулирует окружающими и часто подставляет коллег. А если команда чего-то добивается, то, разумеется, такой человек пытается присвоить заслуги себе. Причем он точно знает, почему именно он был ключевым звеном в достижении командного успеха, и свою убежденность умело продает начальству. Это очень нервнрует его коллег и сбивает команду с пути.

Думаю, не стоит говорить о том, как распознавать нарцисса в коллективе, так как он сам себя проявит. Такого сотрудника видно и слышно, поскольку он часто трется возле начальства. Но если вы хотите проверить, можно ли считать подозрительное поведение самовлюбленного сотрудника психическим расстройством, вы можете сделать это, написав мне на имейл sp@baturjev.com письмо с темой «Нарцисс», и я отправлю вам тест.

Эта категория сложных подчиненных часто очаровывает руководителей, может добиваться хороших результатов, но потом все идет по одинаковому сценарию.

Я очень хорошо знаю менеджера-нарцисса, с которым работал несколько лет и видел, как он строит свою карьеру. Сценарий всегда одинаков.

Шаг 1. Вы на пьедестале.

Вы руководите коллективом. И вдруг у вас появляется подчиненный, который возводит вас в ранг полубогов. Когда вы говорите, он серьезно слушает вас и все записывает; потом вы случайно узнаете, что он цитирует вас и ставит в пример другим коллегам. Он начинает выступать даже защитником ваших интересов — и вы подпускаете его к себе поближе, возможно, начинаете открываться ему, рассказывая даже то, о чем говорить бы не стоило. А он внимательно вас слушает, поддерживает и даже помогает.

Шаг 2. Близкий единомышленник.

Спустя год он уже оказывается у вас на кухне в ваш день рождения и, говоря праздничный тост, осыпает вас всяческой лестью и похвалами. У вас создается убеждение, что нарцисс — это ваше продолжение, ваш настоящий единомышленник. Вас совсем

не настораживает, что он постоянно в центре вашего внимания, вы начинаете слушать только его мнение, преломляющее мнение коллектива.

Он помогает вам разобраться с проблемами в коллективе, потому что знает про каждого все, ведь и к другим он тоже втерся в доверие. При этом вы даже не замечаете, что он говорит про слабые стороны коллег, в то время как себя преподносит только с точки зрения достоинств и достижений, и даже не видите, что у него далеко не лучшие результаты. Ведь настоящему единомышленнику можно это простить.

Шаг 3. Царь горы.

Да, вы ошарашены, но этот человек неожиданно сбрасывает вас с трона и занимает ваше место. Нарцисс внезапно станет жестким и холодным, начнет резко вас критиковать перед вышестоящим руководителем, прикрываясь защитой интересов компании, скрыто и открыто размазывать вашу управленческую компетентность на совещаниях. Будут и принижение ваших достоинств, и эмоциональное отстранение, и даже нескрываемое презрение к вам.

Но самое главное — у него всегда будет план действий, как он бы поступил на вашем месте, чтобы вывести подразделение на более качественный уровень, и даже армия преданных фанатов, которую он успеет сформировать за это время. На пьедестале, в центре внимания, должен быть он, а не вы. И вам придется уйти.

Удар будет нанесен в тот самый момент, когда вы максимально нуждаетесь в его поддержке. Эмпатия нарциссам вообще чужда: увы, их интересы всегда выше ваших, команды и даже мамы с папой.

К сожалению, только на последней стадии нарцисс показывает свое настоящее обличие. Но в этот момент будет поздно что-то исправить: всем уже будет не до вас, а он начнет очаровывать своего следующего начальника.

Такие сотрудники часто хотят стать лучше в глазах своих менеджеров, но не с помощью длительного и кропотливого труда,

дисциплины и самосовершенствования, а путем интриг, втирания в доверие и втаптывания других в грязь. Все способы для них хороши: они не побрезгуют ни слухами, ни манипуляциями, ни обманом ради удовлетворения собственных амбиций.

Откуда берутся такие люди? Психологи утверждают, что все проблемы из детства: видимо, родители ставили им слишком высокую планку и постоянно критиковали за то, что они не соответствуют идеалу, любили за что-то, а не просто так, на деле забывая о самом важном — эмоциональной поддержке ребенка.

Поэтому такому выросшему ребенку нужна постоянная подпитка своей значимости.

Поэтому все действия таких людей направлены на раздувание самооценки.

Поэтому любое мелкое замечание воспринимается ими как оскорбление, а критика — как отрицание их достоинств.

Поэтому они могут разорвать семейные и дружеские связи, если начинают хотя бы немного в них сомневаться.

Поэтому, унижая остальных и обвиняя кого-то в своих неудачах, они ощущают себя более значимыми и избавляются от сомнений в собственной компетентности.

Приведу вам пару историй о том, как справлялись с чрезмерно эгоистичными сотрудниками представители нашего менеджерского братства.

История № 1. Синдром отличника

С самого детства нас учат «что такое хорошо, а что такое плохо». Обижать слабых, обманывать близких — плохо. Слушать родителей, чистить зубы перед сном и учиться на одни пятерки — хорошо. Как оказалось, не всегда. Желание быть лучшим — это похвально. Но лучше, чем все остальные, — это не про командную игру. Как так? Все детство мы попадали в условия соревнований, конкуренции (не всегда здоровой!): оценки в дневнике, спортивные соревнования, награждения, похвальные грамоты и т. д.

Со временем в жизни наступает очередной этап. Даже не имея мужа (жены) и детей, тебе необходимо заботиться о других и учитывать общие интересы — интересы команды. И как же порой сложно перестроить свои инстинкты «хищника». И тут, дорогой руководитель, ваш выход. Говорят, что дети не слышат родителей — они их видят. Вот и я была уверена, что личного примера для сотрудников достаточно. Забыла один из главных постулатов управленца: «Что очевидно тебе, не очевидно другим».

И вот однажды на пороге нашего ресторана появилась Алиса (любые совпадения считать случайностью). Она была мила и прилежна, работала на одни пятерки. Ей очень нравилось быть хорошей. И не могли мы ей нарадоваться, пока не заметили, что наедине с персоналом «принцесса Фиона» меняла облик.

Ее сладкие речи сменялись угрозами в сторону слабых.

Ощущение силы заставляло не делиться опытом, а гнобить коллег.

Про обучение новичков не могло быть и речи.

И при всем этом игра была «в закрытую», так как она очень боялась потерять звание хорошей девочки. Стоит отметить, что с гостями и заказчиками она справлялась отлично, терять такого сотрудника не хотелось. Нам понадобилось несколько недель, чтобы понять: «Что? Как? И ради чего?»

Ученица хотела быть очень хорошей в глазах своего учителя и, увлекшись, даже не подумала, что понятия о «хорошести» у них могут расходиться. Было понятно, что ни о каком разговоре «в лоб» не может идти и речи — это вмешательство следует проводить при полной «анестезии». Немного фантазии и никакого мошенничества! На очередном собрании персонала я рассказала ужасную историю одного сотрудника, работу которого наблюдала в другом ресторане. Красочно описав, как кошмарно его поведение, я поблагодарила коллектив за то, что у нас такого нет.

Эта ситуация подсказала девочке, что в коллективе хорошо, а что плохо. И дальше плыть стало легче. Ее стыд притушил желание пихаться локтями, и она поняла, что это не тот результат,

который нужно показать, — наоборот, его как раз лучше спрятать и никогда о нем не вспоминать. Синдром отличника страшен тем, что не сразу виден волк в овечьей шкуре, но он и прекрасен, поскольку в этой ситуации есть учитель — главный манипулятор. Найдите его — и отличник у вас в кармане.

Позвольте вашему персоналу наблюдать за стеклом пожар, а не гореть в его огне. Никто не любит быть прижатым к стенке. Давайте людям пути отхода, ведь на обрыве путь один — прыгать.

Алина Иванова

История № 2.

Проецирование как инструмент убеждения

Один из самых сложных моих подчиненных — РОП (руководитель отдела продаж).

Он единственный ребенок в семье, рос как нарцисс: эгоистичен, амбициозен, делает только то, что сам считает верным. Совершенно не принимает ничего на веру. Не имеет авторитетов. Только большое и мощное «я».

Я пробовал разные методики, но в итоге работает только проецирование: как бы сделал он, как бы он отреагировал и т. д. Важно было завоевать его доверие и добиться исполнительности с его стороны.

Что я сделал: перед тем как ставить какие-то серьезные задачи, начал обсуждать с ним похожие ситуации, интересуясь его мнением. Как бы он поступил? Как считает правильным? По большей части он выдавал абсолютно верные решения, которые меня устраивали и мне подходили. Он с радостью доказывал свою точку зрения, и в итоге я говорил ему о своей задаче, которую хочу ему поручить, видя, что он знает, как с таким справляться. Отдельно подчеркивал, что я уверен: он с ней справится. Задача выполнялась. При этом решался и вопрос с моим авторитетом и доверием ко мне, ведь я выслушивал его, одобрял его взгляды

и доверял ему задачу. На мой взгляд, такие действия усиливали меня как руководителя в его глазах, и через пару месяцев он уже сам начал подходить за советами — не только по работе. Его исполнительность достигла 100%, а по достижению показателей на данный момент его отдел стал лучшим за год по количеству новых продаж.

Считаю этот опыт успешным.

Вахит Маратович Кафаров,
vahitkafarov@yandex.ru

Что же делать с такими сотрудниками, если они есть в вашем коллективе?

1. Не идеализируйте людей.

Не теряйте связь с реальностью. Вы руководитель, он ваш подчиненный. Если сотрудник делает своему менеджеру бесконечные комплименты, их сразу же стоит воспринимать как лесть. Или вы нуждаетесь в оценке своих действий от работников?

На мой взгляд, вашу работу должен оценивать ваш руководитель — и только. А если вы собственник бизнеса или генеральный директор, пусть ваше эго гладят ваши супруги, друзья или бабушки, но никак не подчиненные.

Пожалуйста, избегайте соблазна повестись на иллюзии, создаваемые нарциссом, так как они служат одной цели — манипуляции. Помните: в каких бы хороших отношениях вы ни были, нарцисс легко подставит вас ради своих амбициозных целей. Я много раз видел своими глазами, как это происходит.

И вообще, не забывайте о здоровой дистанции между сотрудниками и руководителем.

2. Хвалите искренне.

Без всякой иронии. Если есть за что похвалить, делайте это. Во-первых, замечать достижения — это в принципе задача руководителя, а во-вторых, нарцисс нуждается в подогревании своего самолюбия. Пусть он понимает, что есть легальный способ

получать от вас законный пряник и плести интриги для этого обязательно.

3. Критикуя, все равно найдите, за что похвалить.

Иначе он просто не услышит вас и затаится, чтобы отомстить.

Например, можно сказать так: «Спасибо, что выступил на собрании перед нашими сотрудниками. Я очень рад, что у нас есть люди, которые так четко умеют излагать свои мысли. Только в следующий раз я попрошу тебя не называть своих коллег со сцены придурками, потому что это может их обидеть. А обиженный человек не услышит ту самую суть, которую ты хотел донести в своем выступлении».

Критика в лоб с нарциссами не работает.

4. Обращайте на него больше внимания.

К сожалению, это нужно делать, если вы хотите работать с таким человеком. Конечно, не надо потакать ему во всех его капризах, но придумать какой-то особый способ приветствия друг друга и каждый раз утром желать ему продуктивного дня — один из способов проявить интерес к его персоне. А для него это имеет огромное значение.

5. Задачи через выгоды.

И здесь тоже придется подстроиться. Нарциссу очень тяжело выполнять задачу, если она поставлена методом «потому что тебе платят за это зарплату».

Поручая такому подчиненному задачу, нужно обязательно показывать его выгоду от ее выполнения. А выгодами, например, могут быть признание команды или минута славы при вынесении публичной благодарности.

6. Развивайте эмпатию.

Они и правда не понимают, что это, ведь в их мире этого нет: нарциссы в принципе не интересуются эмоциями окружающих.

В случае грубости или хамства важно не обвинять их, а попробовать объяснить, как это выглядит со стороны, рассказав про какого-то третьего человека, но описав их ситуацию. Можно это делать на коллективном собрании: «Представляете, друзья,

как было обидно тому человеку в ресторане, когда его называли вшивым крокодилом. Что он почувствовал в тот момент? Думаю, никто из нас не стал бы так делать».

7. Помните, что ваши задачи важнее, чем его интересы.

Если вас пытаются пристыдить, разозлить, столкнуть с коллегами, втянуть в какую-то подковерную корпоративную игру, помните, что ваша задача — защита интересов компании, а не нарциссов.

Нарцисса абсолютно не интересуют ни правда, ни реальность, ни вы сами. Только собственное «я». Вы не должны быть инструментом в решении его вопросов.

8. Любите его.

Как бы это странно ни звучало и как бы трудно ни было.

Человек, недолюбленный родителями, нуждается во внимании и любви и часто не понимает, как получить их легально.

За его понтами и желанием казаться лучше других где-то глубоко и далеко стоит маленький недолюбленный мальчик в шортах, который не знает иного способа привлечь внимание родителей, кроме как разбить окно в подсобке. Или обиженная девочка, которую любит мама, только когда она получает пятерки.

Наверняка за этой шелухой напускного поведения есть много хороших и настоящих черт. Попробуйте их найти, чтобы искренне хвалить за их проявление.

По крайней мере, такой подход поможет вам справиться с раздражением из-за очередной попытки нарцисса притворно льстить вам или плести интриги.

И еще кое-что в конце этой главы.

Как ни странно, нарциссическая модель поведения формируется на базе сильнейшей неуверенности в себе. В глубине души нарциссы очень ранимы, а их бравада не более чем попытка компенсировать свою уязвимость. Их поведение — защитная реакция, позволяющая сберечь хрупкую самооценку и подчеркнуть собственную важность. Они боятся, что не оправдают

ожиданий и окажутся вовсе не такими уж замечательными. Именно поэтому у таких людей ярко проявляются неприятие любой критики, принижение чужих заслуг, обидчивость, вспышки ярости и желание быть в центре внимания.

Они просто хотят быть молодцами в любой ситуации.

Напоминаю вам, что мы тоже немного (надеюсь, что немного) самовлюбленные личности, иначе у нас не было бы нынешней должности, положения в обществе и этой книги в руках.

И самая главная наша задача в рамках данного вопроса — чтобы эта самая самовлюбленность не превратилась в гордыню.

Необоснованное самомнение, хвастовство, желание принизить других, мнительность и лицемерность — явные признаки того, что с нами происходит что-то не то. И нужно очень аккуратно держать эту грань, чтобы не пополнить ряды людей с психическим расстройством — нарциссизмом.

Так что будьте аккуратнее с данной вам властью — и, пожалуйста, начните с себя.

8. Выгоревшие/потолочники/ уставшие

Сгорела спичка. Это не беда.
Не будем плакать над ее судьбою.
Ведь прежде чем погаснуть навсегда,
Она охапку дров зажгла собою.
Пусть спички нет уже в помине,
Зато горят дрова в моем камине.
Вот так и мы, сгорая в крематории,
Приносим славу мировой истории.

АЛЕКСАНДР АРХАНГЕЛЬСКИЙ, ПАРОДИСТ

Синдром эмоционального выгорания (англ. burnout; понятие, введенное в психологию американским психиатром Гербертом Фрейденбергером в 1974 году) проявляется нарастающим эмоциональным истощением. Может влечь за собой личностные изменения в сфере общения с людьми (вплоть до развития глубоких когнитивных искажений). Ему особенно подвержены люди, чья трудовая деятельность связана с регулярным общением с другими людьми, эмоциональными сопереживаниями и большой ответственностью.

ВИКИПЕДИЯ

Я думаю, что вы, как руководитель, встречались с этим не раз.

Некогда мотивированный чемпион, который был генератором новых идей, начал чахнуть, глаза его перестали гореть, ошибки в работе стали регулярными, а критика в адрес компании усилилась.

Синдром выгорания — это не выдуманная история, а реальная «болезнь XXI века», которой подвержены предприниматели, менеджеры крупных компаний и сотрудники-трудоголики. Если менеджмент не нажмет вовремя на кнопку тревоги, «болезнь» будет прогрессировать, плечи станут опускаться еще ниже, а взгляд — становиться все тоскливее, пока человека не затянет на самое дно.

На сегодняшний день в МКБ (Международной классификации болезней) определение профессионального выгорания представлено как часть более широкой категории — переутомления. В 2022 году ВОЗ планирует перейти на новую редакцию, и в ней будет написано, что профессиональное выгорание — это синдром, признаваемый результатом хронического стресса на работе, который не был успешно преодолен.

Я сам несколько раз был близок к такому состоянию, и мне каким-то образом удавалось себя вовремя вытаскивать. Но когда я был близок к этому, то сам себя не мог узнать. Это очень противное состояние, скажу я вам.

- Ты действительно ощущаешь отсутствие жизненной энергии и еле отрываешь себя от подушки с утра.
- Ты замечаешь, что выпадаешь во время совещаний и в целом твоя продуктивность падает. За рабочий день не успеваешь сделать столько, сколько раньше, а устаешь больше.

- Достижение результатов по необъяснимой причине перестает приносить ощущение радости и драйва. Вообще сложно быть хоть в чем-то счастливым в такой момент.
- Ты начинаешь замечать недостатки в своей работе и инстинктивно дистанцируешься от нее, а в голову лезут очень нехорошие мысли из серии «Может, ну ее нафиг, такую работу».

Ну вот, теперь вы про меня знаете всё :-)

Да, я тоже не супермен. Работа по 14 часов, ранние подъемы, редкие отпуска, болезни «на ногах» и отсутствие внятных целей делают свое дело, истощая человека на любой должности.

Да, мне, подобно барону Мюнхгаузену, который вытаскивал себя за волосы из болота, удавалось это вовремя осознавать и перезагружаться, но я не могу рассчитывать на то, что мои сотрудники будут делать то же. Ну хотя бы потому, что я их руководитель и отвечаю за все, что с ними происходит на работе. И за их эмоционально-психологическое состояние тоже.

Справедливости ради надо сказать, что было это два-три раза за 17 лет моей деятельности и затягивалось совсем ненадолго. Но я почти каждый день читаю в ваших письмах и сообщениях: «Я больше не могу здесь работать», «У меня словно какая-то непроходящая усталость», «Моя работа выпивает из меня все жизненные соки», «Худший период в моей жизни — это вечер воскресенья, когда я понимаю, что мне завтра нужно снова идти на работу». В подавляющем большинстве случаев мне пишут не сотрудники, а руководители! Разных рангов и звеньев — от РОПов до собственников бизнеса.

Отдельно хочу отметить, что выгорание заразно, особенно если сам руководитель поддался этому состоянию. Бывает так, что целые подразделения и даже компании заражаются вирусом профессионального выгорания, начинают чахнуть, сохнуть и дажедохнуть.

Кстати, можете проверить, есть ли у вас признаки выгоревшего человека, пройдя этот незамысловатый тест.



<http://batyrevgroup.ru/test-na-vygoranie/>

Отчего так происходит? Как всегда, причин много, и все они могут быть разными. По моим наблюдениям, чаще всего это случается, когда **сотрудник долго и увлеченно работает, отдавая компании все свои ресурсы, но не получает от нее должной отдачи**. Представьте себе артиста, который играет на всю катушку перед пустым залом. Думаю, все понимают, что надолго его не хватит.

Следующая причина — **слишком много работы без отдыха и перерыва**. В ивент-индустрии, где у меня много проектов, часто бывает так, что перед каким-то крупным событием (фестивалем, конференцией) руководители выжигают 100% своей команды. Людям иногда нужно давать просто отдохнуть, иначе они начинают ненавидеть источник постоянного стресса и быстро сгорают.

Еще одна причина — **долгий стаж на одном и том же месте**. Специалисты в сфере HR советуют менять вид деятельности хотя бы раз в пять лет, пусть даже внутри одной компании. Человеку становится скучно делать одно и то же всю жизнь, и на него наваливается груз обесценивания себя самого. Хотя я знаю достаточно много людей, которым довольно комфортно заниматься одной и той же деятельностью, но все же их меньшинство.

Не забывайте про **внешние кризисы**. Допустим, пандемия коронавируса и следующая за ней волна самоизоляции, удаленной работы и снижения доходов. Ситуация, когда работать

приходится больше, а денег получаешь меньше, для некоторых становится серьезным стрессом и приводит к выгоранию. Даже несмотря на очевидный экономический кризис, принять новые реалии могут не все. А если еще при этом есть вероятность потерять нынешнюю работу и не найти другую, стресс усиливается многократно.

Случаются и **кризисы внутренние**. Я знаю очень много успешных людей, у которых бизнес работает как часы, они могут позволить себе не заниматься операционной деятельностью, при этом путешествовать и быть с семьей. Но эта жизнь не дает им полного удовлетворения, потому что все цели достигнуты, а новые не придуманы. Весь этот комфорт теряет смысл.

Еще одна возможная причина — **недостижимые цели**. Достаточно распространенная ситуация, особенно в отделах продаж: спускается заведомо невыполнимый план, и руки у людей опускаются уже на старте. Сотрудники разочаровываются в своих руководителях и компании, но продолжают ходить на работу, что вызывает внутренний стресс и последующее выгорание.

А еще — **легко достижимые цели**. Здесь, наоборот, сотрудник настолько компетентен, что достигает даже самых сложных целей слишком быстро, и это может повлечь за собой разочарование в работе. Такое часто встречается в школах, где в классах есть талантливые дети, опережающие других и потихоньку разочаровывающиеся в среднем образовании. Им просто неинтересно учиться.

Можно выделить и лень, и плохую обстановку на работе, и неграмотных управленцев, и чрезмерную критику, и несправедливое распределение ресурсов, и много что еще. Но все-таки главное, на мой взгляд, — это отсутствие цели, из-за чего работа теряет смысл. Проходил лично, знаю, о чем говорю. Когда человек не понимает, куда двигаться дальше, у него просто нет ресурсов ни на что, так как они ему не нужны. Подробно я писал об этом в 39-й главе книги «45 татуировок личности».

И моя практика говорит о том, что человека можно перезагрузить и решить все противоречия, когда ты ведешь с ним менеджерский разговор о его перспективах и более светлом

будущем. Такой беседы хватает, даже если перспектива появится только через несколько лет.

Теперь ознакомимся с историями других менеджеров и с их способами работы с уставшими, сгоревшими, упершимися в потолок сотрудниками.

История № 1. Уже потолочники, но еще не сгоревшие

Решил откликнуться на вашу просьбу поучаствовать в подготовке материалов для книги «Сложные подчиненные», поскольку среди уже имеющихся категорий не нашел тех, с кем сталкиваюсь регулярно. Уверен, и другие менеджеры тоже.

Такую категорию сотрудников я называю «потолочники». Это коллеги, которые в определенный момент достигают должностного или финансового предела в компании или ее территориальном подразделении.

Многие путают их с «перегоревшими звездами», но они разные. Потолочники отличаются от перегоревших звезд приемлемым уровнем лояльности и мотивации, но при небольшом их снижении или явно выраженной стагнации. Кроме того, звезда — всегда выдающийся сотрудник, а потолочником может быть и линейный сотрудник со средними результатами, но с ценными для компании достижениями, стабильностью и опытом. Как принято говорить, один из тех, кто «работает работу».

Однако главную сложность в работе и наибольший риск для компании в случае утраты сотрудника представляют именно линейные руководители, которые много лет приносили компании деньги, решали сложные задачи, выстраивали процессы и обучали людей. Как правило, эти люди, помимо всего прочего, обладают исключительной компетенцией на своих направлениях.

Так вот, основные задачи менеджера при работе с потолочниками — с одной стороны, не допустить утрату лояльности и выгорание, которые в лучшем случае приведут к уходу ценного

сотрудника, в худшем превратят его в тихого «негативщика», а при наличии определенных качеств, возможно, и в «мятежника». С другой стороны, менеджер должен сработать так, чтобы не дать подчиненному ложных надежд, не обещать «золотых гор» и «светлого будущего». При невыполнении этих обещаний вы получите гарантированную демотивацию или негатив и заодно репутацию лжеца и пустозвона среди подчиненных.

Будет лучше, если я изложу все на примерах.

Я возглавляю одно из зарабатывающих подразделений в федеральной компании, которое территориально находится в Самаре, но свою деятельность осуществляет по всей России.

Как известно, в зарабатывающих подразделениях люди растут быстрее, чем в бэк-офисных. Эффективные специалисты становятся старшими специалистами, затем ведущими, главными. И вот уже через каких-то три года мы имеем активного, квалифицированного, динамичного и замотивированного начальника отдела. Но вот проходит год, два — и сотрудник начинает понимать, что достиг своего потолка: новые подразделения не создаются, имеющиеся не укрупняются, и максимум, на что он может рассчитывать (в обозримом будущем), — редкие и небольшие индексации зарплаты.

Вот примерно так и происходит с моими подчиненными руководителями. Кроме того, есть коллеги (и руководители, и линейные сотрудники), которые работают в компании на одной должности по семь-восемь лет.

Сразу оговорюсь, что есть потолочники, которые не требуют интенсивной работы менеджера. Это те люди, которые вследствие своих личных особенностей работают на одной должности по своему сознательному выбору. Да, они не растут, но они счастливы, им комфортно. Тащить силком таких коллег на более высокие посты не нужно. Лишится и человека, и его результатов, или ваши ряды пополнятся очередным неврастеником.

С такими людьми достаточно регулярно беседовать (только лично, не через их руководителя). Я при этом стараюсь не грузить

их анкетными вопросами. В начале беседы спрашиваю о чем-то чисто бытовом. Например, нравится ли новое место, как долго добираетесь до работы. Это позволяет снять возможные зажимы и настроиться на открытую беседу. Далее начинаю спрашивать про его процессы, не вдаваясь в детали: об особенностях документов, с которыми он работает, складывающихся тенденциях в судебной практике, интересуюсь его мнением по разным профессиональным вопросам. И вот когда коллега уже окончательно расслабится, начинаю подводить к сути: «Что тебе нравится в твоей работе?», «Что не нравится?», «Что дается труднее всего?». И задаю главный вопрос: «Чем бы ты хотел(а) заниматься в нашей компании, если бы была возможность изменений?»

Не буду приводить варианты ответов, но по ним несложно понять, все ли устраивает коллегу на текущей позиции или нет. Если да, то благодарю сотрудника за беседу, отмечая важность его профессионального мнения и обратной связи и с чистой душой отпускаю на рабочее место.

Если нет, читайте ниже.

Потолочники, требующие неотложных мер со стороны руководителя, как правило, выявляются намного раньше откровенного диалога. Особенно если это линейные менеджеры. Их напряжение по поводу их положения начинает ощущаться везде: в их поведении на совещаниях и корпоративах, текстах их писем, их результатах и даже выражениях лиц их подчиненных.

Очень часто ранее активные и разговорчивые люди становятся тихими, оптимисты — пессимистами, стрессоустойчивые и готовые к подвигам — впечатлительными и боязливыми. При этом снижения результативности, как правило, не допускают. Это, скорее, происходит на автомате, чем сознательно. Открытого негатива они также не проявляют, но только до определенной поры. Если руководителю ничего не предпринимать, то потолочники очень быстро трансформируются в перегоревших или негативщиков, а могут и вовсе уйти из компании.

Начинать работу с такими коллегами лучше всего с диалога, но уже более конкретного, поскольку проблема очевидна.

С линейными менеджерами стоит вести максимально открытый и прямой разговор. Если человек сам не называет причину своего состояния, то без стеснения делимся своими наблюдениями и озвучиваем свое мнение.

Если нет открытого несогласия или сопротивления, приступаем к действиям.

При работе с потолочниками следует признать тот факт, что не для всех сотрудников вертикальный карьерный рост и увеличение зарплаты в два и более раза будет единственным и безальтернативным залогом душевной гармонии и эффективности. У всех людей разные мотиваторы. Есть преобладающие, но чаще всего это набор нескольких мотиваторов с разным «весом». Если мы имеем дело с коллегой, у которого доминируют мотиваторы «карьерный рост» и «доход», то наша задача — найти те самые альтернативные мотиваторы с меньшим весом, которые могут вернуть потолочнику позитивный настрой и удовольствие от работы.

Для линейных сотрудников у меня самый простой вариант — предложить переход на другой график. К счастью, у нас это возможно. Так, нескольких сотрудников мы перевели с графика 5/2 на 2/2, дав им много свободного времени, при условии сохранения (чаще даже увеличения) их результативности. Кто-то свободное время использовал для поиска второй работы и увеличения дохода, кто-то — для общения с детьми, семьей, кто-то — для увлечений и хобби. Важно одно: все остались довольны изменениями — и сотрудники, и компания.

Если нет возможности изменить график, то есть масса бытовых способов. Забавно, но даже перемещение рабочего места в пределах офиса на некоторых действует не хуже повышения. Еще у нас отлично зашла возможность выбрать час начала и окончания работы: с 8 до 17 или с 9 до 18. Для сотрудников с детьми она оказалась настоящим подарком. Кто-то сократил время стояния в пробках, кто-то смог наконец помочь жене с сопровождением ребенка в садик, для кого-то стало возможным посещение групповых занятий в спортзале, а для кого-то важным оказалось поспать лишний час. У всех разные мотиваторы.

С руководителями сложнее. Их запросы серьезнее, а наличие лидерских качеств само по себе усиливает вес мотиваторов «карьерный рост» и «доход». Те способы, которые влияют на линейных сотрудников, здесь тоже действуют, но уже не так сильно.

Однако даже в таких ситуациях есть хорошие инструменты. Мой самый любимый и самый действенный — горизонтальный рост.

В наше время любая коммерческая организация живет в постоянном потоке изменений, новых проектов, оптимизации и технических внедрений. Это я к чему? Нам, руководителям, всегда есть что предложить своим сотрудникам дополнительно. И условно бесплатно. Почему условно? Потому что у целеустремленного потолка, который не боится брать на себя новую ответственность и новые проекты без повышения зарплаты, всегда будет перспектива роста: по должности или по доходу. Или и то и другое. Это работает всегда, без исключений.

Был у меня один сотрудник, который работал три года на одной должности. Поскольку он человек довольно взрослый и неглупый, закономерно встал вопрос о повышении (и должности, и зарплаты), но такой возможности на тот момент не было. Однако через некоторое время я предложил ему взять на себя один интересный, регулярный проект, который хоть и требовал высокой квалификации и ума, но в сущности не занял бы у него много времени. Сотрудник был готов согласиться, но при одном условии — деньги вперед. А поскольку их в бюджете не было (вообще), договориться у нас не получилось. Поработав еще полгода, он окончательно потерял мотивацию и ушел в негатив. После пары-тройки попыток вывести его из этого состояния с ним пришлось расстаться.

Вот обратный пример. Один из действующих моих начальников отделов начинал сотрудничество с компанией шесть лет назад, обрабатывая документы, по гражданско-правовому договору. Он даже не был штатным сотрудником. Успешно выполняя свою работу по договору, он стал интересоваться другими процессами в компании, соглашался на любую задачу в рамках фиксированного вознаграждения и очень быстро был принят

в штат. За три года этот сотрудник вырос до заместителя начальника отдела — и наступил период стагнации, который длился около двух лет. Несмотря на неугасающую инициативу, в итоге он достиг предела в рамках своего функционала, и предложить ему в его отделе мне уже было нечего. Его руководитель меня устраивал, да и в других отделах не предвиделось свободных позиций выше той, что он занимал.

Поняв, что сотрудник начинает понемногу скисать, я предложил ему взять на себя очень серьезное, но интересное направление работы, причем бесплатно, «на перспективу». Он согласился.

Не так давно у нас в компании была серьезная реорганизация, в ходе которой мы полностью пересмотрели структуру подразделений. Когда у руководства встал вопрос о том, кто возглавит одно из ключевых подразделений, ответ для меня был очевиден. Теперь этот сотрудник уже в должности начальника отдела с гораздо более высокой ставкой и неплохой премиальной частью. И да, он все так же продолжает соглашаться на новые проекты.

Аналогичная ситуация была и с другой моей коллегой, которая стала начальницей отдела, почти полгода проработав без повышения как и. о., приняв на себя одно из ключевых направлений, переданное мне в подразделение с отвратительными результатами и в полуразваленном состоянии. Надо отметить, что эта же коллега два года назад из-за оптимизации подразделений была переведена с должности начальника отдела на нижестоящую должность руководителя группы и проработала на ней полтора года, не утратив при этом лояльности к компании и активности.

Предлагайте менеджерам-потолочникам горизонтальный рост — он всегда приводит к росту вертикальному. За девять лет менеджерской практики исключений я не видел.

Надеюсь, советы окажутся полезными для других коллег из менеджерского братства.

Максим Миронов,
начальник управления судебного взыскания,
mmironov@sentinelcredit.ru

История № 2. Засиделась на должности

Отрывок из жизни — возможно, пригодится. Работаю в крупной торговой сети «Монетка» (по Уральскому региону). Пришла на должность директора магазина, с последующим ростом. Не очень приняли меня коллеги! Не руководство — те, напротив, приняли хорошо.

Причина: город небольшой, раньше был свой бизнес, к тому же красивая, умная, скромная :-)

Отошла от сути.

Спустя год, выполнив все договоренности, заключенные с топ-менеджером компании, и достигнув результатов, я получила повышение. Дали в подчинение девять магазинов, в каждом по директору, по два заместителя директора и продавцы. Директора — звезды звездные!

Меня «очень ждали», с любовью! В головах этих людей не укладывалось, почему некоторые из них, проработав три-пять лет, не стали управляющими по формату, а какая-то я — стала.

В одном из этих магазинов был достаточно сильный руководитель. Почему-то она решила, что со мной не сработается, и пошла писать заявление. Терять такого хорошего руководителя я, как представитель компании, не была готова. Я приехала к ней. Сели, поговорили. Один из основных вопросов, который у меня возник: «Что мешает тебе расти по карьерной лестнице?»

Человек засиделся на своей должности, ей было скучно, она переросла свой функционал. И хотя желание было большое, то ли она плохо заявлялась, то ли плохо смотрели.

Так вот, посмотрев на ее работу и показатели, я приняла решение не посещать ее магазин слишком часто: она руководитель с большой буквы. Основной контроль перевела в дистанционный режим.

Совместно с моим руководством приняли решение растить данного кандидата, и ей был поставлен ряд задач.

Для начала мы прочли вашу книгу «45 татуировок менеджера». Я не в первый раз, она — в первый. Скажу больше: я ежедневно кидала в чат директоров по одной татуировке!

И вместо того, чтобы потерять грамотного руководителя, я получила нереально замотивированного сотрудника. И вот что она сделала.

1. Показала еще более высокие результаты.
2. Помогла в открытии нового магазина.
3. Взяла кураторство над одним из проблемных магазинов и показала результаты в нем.

И все это помимо своей основной работы!

На сегодняшний день она успешно прошла собеседование на должность управляющего по формату. И принесет еще очень много пользы нашей прекрасной компании!

Надеюсь, напечатаете! Успехов Вам! Спасибо за книги и мастер-классы!

Сабина Александровна Исмаилова,
ismajlova.sabina.m@mail.ru

История № 3. Мудрая Наре

Я решила, что моя история будет о том, как началась новая глава моей жизни. История о том, где трудный сотрудник — это я! Меня зовут Марина, мне 27 лет.

Я работаю в ресторанном бизнесе с 2010 года и за это время стала отличным специалистом в этой отрасли. Знаю все об этой специальности — от того, как правильно готовить зал, до разрешения конфликтных ситуаций; знаю, как правильно подавать блюда и как увеличить продажи. Но у меня бывали и моменты отчаяния: мне не хотелось работать на этой должности и вообще в этой сфере. Я делала попытки уйти, пробовала себя в других отраслях, но все равно возвращалась в рестораны.

Чуть более двух лет назад, в тот момент, когда я пыталась стать офисным работником, мне поступило предложение о работе в ресторане. Пригласил меня на позицию официанта один хороший знакомый, который работал там менеджером. Я охотно согласилась, поняв, что не могу жить без общепита.

Примерно через полгода у меня опять началось состояние «я так больше не могу», «это не мое», «сколько можно бегать с подносом» и т. д. И все бы ничего, но в этот период я становилась ужасным работником. Свою задачу выполняла максимум на 50%, срывалась на коллегах, старалась не брать столов, не выполняла стандарты. Я бы на месте руководства уволила такого сотрудника без раздумий! *(Но это было на тот момент.)*

Управляющая, молодая 29-летняя целеустремленная девушка, считала иначе. Она присматривалась ко мне в течение нескольких недель.

Я полностью осознавала, что неправа! Знала, что я поступаю неправильно, но перебороть свой скверный характер не получалось. Мне было очень стыдно за то, что я так себя веду и ничего не делаю для того, чтобы это исправить.

Меня вызвали на разговор, я настроилась на то, что меня уволят, и приняла это. Наре — так зовут управляющую — предложила мне попробовать себя на должности менеджера. Если честно, меня это шокировало. Я подумала пару минут, а то и меньше, и согласилась.

До моего повышения оставался примерно месяц. До этого момента мне было поручено обучать сотрудников тому, что я умею сама. Наре учила меня тому, что должен уметь настоящий менеджер. Мы вместе посещали бизнес-тренинги по управлению персоналом, я стала больше общаться с людьми, которые были на несколько ступеней выше меня, и брала с них пример. Выносила ту информацию, что мне пригодится. Наре верила в меня! Если у меня что-то не получалось, то она объясняла, как нужно делать правильно. Когда пришло время вступить

на должность, я была полностью готова к этому. Я очень быстро нашла общий язык с линейным персоналом. Все отнеслись с добротой к тому, что меня повысили. Официанты работали под моим руководством очень легко. У нас получалось быть одной командой и добиваться новых успехов. По два раза в месяц я проводила обучение, готовила доклады и устраивала тесты. Присматривалась к сотрудникам и уделяла особое внимание «трудным». Изучила психотип каждого и знала ко всем подход.

Благодаря тому, что Наре поверила в меня, рассмотрела во мне потенциал, у меня открылось второе дыхание. Мне захотелось посвящать все свое свободное время работе. Даже в выходные я училась чему-то новому. Мне хотелось расти каждый день.

Наре в скором времени стала директором этого ресторана.

Я очень благодарна ей за то, что она такой чуткий, грамотный руководитель. За то, что она верит в своих сотрудников и в то, что она делает!

Благодаря ее профессионализму я поняла, что это дело всей моей жизни, поменялось мое мышление. Я хочу развиваться в этом направлении и расти как личность. Есть цель открыть свое кафе.

Теперь я по-другому смотрю на многие вещи. И когда попадаетесь сложный сотрудник, я думаю о том, что можно исправить и как его заинтересовать. У меня больше не возникает мыслей о том, что его нужно сразу уволить. Я с полной уверенностью могу сказать, что этот период в моей жизни полностью поменял меня!

Огромное спасибо еще раз за то, что вы предоставили мне такую возможность. Я многое переняла из ваших книг и видеотренингов. С большим нетерпением жду выхода новой книги.

Марина Левкова,
ресторан «Базилик», Петрозаводск,
marina.pe4enie@gmail.com

История № 4. Управленец-фанатик

Управление другими начинается с себя.

Этот тип нечасто можно встретить на просторах нашей огромной страны: управленцы-фанатики своей работы, трудятся в режиме 24/7, 365 дней в году. Они, как правило, успешны, имеют невероятное чувство долга перед своей компанией, готовы ставить все на карту своих и командных успехов, верят в приоритет пассионарности, чаще всего пренебрегая своей личной жизнью.

Ведь их главная аксиома — служение другим.

Скажу прямо: такой сотрудник — это я сам. Однажды познакомился с мыслью, что управление начинается с себя, и пришло осознание, что если я хочу что-то изменить, то вот мой шанс. Все личное время пошло на развитие, изучение книг, видеоматериалов одного известного университета, просмотр иностранных видеокурсов и их адаптацию под свои реалии. Видеолекции спикеров, вузовских преподавателей факультетов управления, философии — для понимания своих действий и действий моих сотрудников, психологии — для получения эффективных результатов здесь и сейчас.

Так продолжалось год. За это время в рамках своей должности старшего сотрудника я занял первое место в России по итогам 12 месяцев в своей компании, перешел в класс начинающих руководителей со штатом 60 сотрудников. В новой должности также начал достигать успехов, дважды становился первым в своей должности по итогам месяца среди российских руководителей. И тут началось: сложности в личной жизни, развод, постепенное выгорание, прокрастинация, отсутствие желания продолжать свою деятельность, а затем и понижение в должности. Через череду взлетов и падений мне снова удалось встать в строй, проделав большую работу над собой. Ниже изложу способы, которые помогли мне справиться с моей фанатичностью.

Состояние было из разряда «могу, не хочу». Но понимал, что даже на моей должности есть момент самомотивации, а многие спотыкаются именно на этом камне.

Более чем уверен, что средние и топ-менеджеры сталкиваются с сотрудниками, которые имеют огромный потенциал роста,

долго и упорно идут к своей цели, но периодически выгорают, не умеют восполнять свою энергию, не считают важным отдых, в связи с чем и происходит падение эффективности.

Для себя нашел несколько способов решения вышеописанных ситуаций.

1. Осознание глубины влияния руководителя на качество жизни сотрудников. У каждого из шестидесяти моих подчиненных есть семья, близкие, и если я буду бездействовать, то пострадает более трехсот человек, поскольку уровень благосостояния, мотивация сотрудника, цели и заработок пластичны и имеют прямое отношение к моему труду.
2. Разбор ошибок — простой инструмент, но во многих компаниях стараются уйти от слабых сторон сотрудника, называя их зонами роста, неотшлифованными талантами и т. д. Суть от этого не меняется, каждая ошибка управленца — это в первую очередь люди. Проведя несколько суток в SWOT-анализах, разборах ситуаций, поиске своего фонтана для восполнения энергии, могу уверенно сказать, что решение найдено и данный инструмент применяется системно. Сейчас пишу памятку для начинающих руководителей о том, как проще влиться в ряды управленцев.

Проиллюстрирую это на примере своего личного опыта. Когда я столкнулся с этими трудностями и не знал, что делать, вернуться в строй помог простой способ. Я взял продолжительный отпуск, и высвободилось огромное количество времени. После пары дней отдыха пришло понимание, что это золотая возможность разобраться в себе, перестроить планы и начать проводить анализы, изучать риски такого образа жизни. Раньше относился скептически к отпускам, считая их признаком лени, сейчас же понимаю выстроенную систему труда, где отпуск обязателен. Это возможность не спеша разложить все по полочкам и собраться на трудовой подвиг с новыми силами.

Артур Г.

История № 5. Звездный новичок

Когда я пришел в компанию на низкую должность, там уже несколько лет работал один сотрудник. Среднячок, но опытный во внутренних процессах, имел клиентскую базу. Через два года я стал его руководителем. И все вроде шло неплохо, он выполнял простые задачи, старался. Но не более того. Еще через год я возглавил департамент, началось расширение штата, а как следствие — рост планов. К тому моменту мы были уже как «бро». Но его результаты всё еще оставались средними. Обсуждение не очень помогало, другие инструменты тоже. Однако с сотрудником не хотелось расставаться по причинам кадрового голода в регионе, его опыта и нашей дружбы. Было принято решение взять сотрудницу со стороны, без опыта работы с нашими продуктами. Я вложил в нее много сил, не отвлекаясь на среднего, но опытного коллегу. Через несколько месяцев девочка начала показывать результаты, что я постоянно отмечал на планерках и ревью. Сделав ее звездочкой (пока не звездой), заметил, что мой товарищ стал тянуться к ней. Он тоже захотел стать лучше, но двигался очень маленькими шажками. Пиком был момент, когда я, подводя итоги квартала, четко обозначил отличные результаты нового сотрудника и сказал, что тот, кто не показывает подобный результат, будет на карандаше, несмотря на опыт, стаж и т. д. Через полчаса целевой сотрудник попросил взглянуть на его воронку продаж, посоветовать ему, как поступить, и дать несколько советов, чтобы он стал лучше. Еще несколько бесед привели к тому, что он стал стабильно выполнять бóльшую часть плана департамента и учить новичков. И даже после того, как я покинул компанию, тенденция сохранилась.

Иван Фомичев,
руководитель службы развития IT-сервисов,
@ifomichev

Итак, какие рекомендации по работе с выгоревшими сотрудниками можно дать после всех этих историй?

1. Разговор.

Если вы чувствуете, что сотрудник стал превращаться в «мертвую лошадь», разберитесь, что произошло, не запускайте ситуацию. Потому что выгорание — это только цветочки. И они могут стать очень неприятной ягодкой, которая называется страшным словом «депрессия». А это уже серьезное заболевание, клиника, врачи... Кому от этого станет лучше? Открытый диалог — ключ к решению любых проблем. Если ничего с сотрудником не делать, то ничего и не изменится.

2. Горизонтальный рост.

Речь не только о деньгах или карьере. Для человека может стать мотивацией просто смена деятельности или дополнительная задача. Можно перевести его в другое подразделение (это, кстати, один из секретов пожизненного найма компании Toyota), поручить ему возглавить новый проект или организовать рабочую группу. Помните, что далеко не всем интересен вертикальный рост, очень многих устраивает горизонтальный или расширение полномочий в рамках своей деятельности.

В конце концов, сотруднику можно присвоить статус наставника и предложить обучать новичков, ведь он крепкий профессионал и ему точно есть что рассказать молодым коллегам.

3. Отдых.

Они не такие супермены, как вы, чтобы работать, не поднимая головы, тысячу дней без выходных, еды, воды и зарплаты. Кроме вас мало кто такое может выдержать. Людям иногда нужно отдыхать. Честно.

У меня был период, когда я не ходил в отпуск в течение двух лет. Просто формально брал его и продолжал работать. Именно из-за этого периода моей жизни я заставляю всех своих сотрудников отгуливать честно весь законный отпуск — и даже больше.

Конечно, бывают авралы, высокий сезон, кризис и прочие периоды, когда нужно всем вместе навалиться и совершить

подвиг. Но если это происходит с периодичностью раз в месяц, то вы точно превратите свою живую команду в мертвую. Когда руководитель заинтересован в том, чтобы люди работали с ним долго, он не устраивает такие авралы чаще, чем раз в полгода.

4. Доброе слово.

Не скупитесь на похвалу. Многие руководители, которые никогда не были подчиненными, даже не представляют себе, насколько большое значение имеет одобрительный кивок начальника, его улыбка за хорошо сделанную работу и просто положительная обратная связь. Руководитель должен не только орать во все горло, когда что-то идет не так, но и замечать успехи своих подопечных, причем иногда специально выискивать, за что человека можно похвалить.

5. Индивидуальные планы развития и оценочные сессии.

Хотя бы раз в год проводите с каждым своим сотрудником встречу, на которой вы поможете ему определиться с перспективами его работы в компании. Покажите ему новый горизонт, новый качественный уровень, новое светлое будущее. Люди не умеют ставить себе цели нового порядка, и за это тоже отвечает их управленец. Великий классик Антон Семенович Макаренко писал в «Педагогической поэме»: «Человек не может жить на свете, если у него нет впереди ничего радостного. Истинным стимулом человеческой жизни является завтрашняя радость».

В идеале нужно иметь в компании прозрачные критерии роста, карьерную карту и работающий кадровый резерв с понятными критериями, а грамотный менеджер должен еще при приеме на работу четко разъяснить кандидату путь его развития и трудности, с которыми он может столкнуться.

Но, между нами, иногда можно повысить сотрудника, даже если это повлечет необходимость реорганизации или изменения структуры компании.

6. Атмосфера доверия и понимания.

Стиль «Я начальник — ты дурак» нужно оставить в прошлом. Менеджер должен держать дистанцию со своими сотрудниками,

но при этом всем необходимо понимать, что к нему можно всегда прийти и поговорить по душам. А для этого нужно показывать себя нормальным человеком и справедливым руководителем. Для здоровой атмосферы руководитель должен знать о сотрудниках чуть больше, чем то, что написано в их анкетах при приеме на работу. Знайте ваших людей: кто чем увлекается, у кого какие хобби и интересы. Именно так выстраивается атмосфера доверия.

7. Поиск источника энергии вне функционала.

Как бы странно это ни звучало, но если руководители организуют для своих сотрудников после работы тренера по йоге, репетиторов по английскому, курсы осознанного родительства или кружок филателиста, то это в первую очередь и есть работа над профилактикой выгорания. По сути, вы даете людям дополнительные источники энергии и помогаете переключиться с работы на что-то другое. Думаю, многие понимают, что сотрудники и так ищут подобные курсы без вас, но если их организует менеджмент, то они будут вдвойне благодарны.

Во многих компаниях, в которых я снимал репортажи для своего блога «КомбатLive» на YouTube, организованы специальные помещения, где люди могут переключиться даже в рабочее время. Допустим, в компании «Контур» в Екатеринбурге я видел своими глазами музыкальную комнату, а в «1С» — спортзал.



<https://youtu.be/CymuCrSdMvM?t=2421>

8. Правильные книги и фильмы.

Привлеките к проблеме авторов книг и кинематографистов. Дайте сотруднику почитать биографии людей, которые

сталкивались с трудностями и успешно их преодолевали. Пусть поймет, что он в этом мире не один с такой проблемой и многие ее успешно решили. Более того, его проблема — и вовсе не проблема, он обязательно с ней справится!

Когда наступает серьезный кризис в жизни компании или в стране, мы с командой смотрим фильм «Нокдаун» с Расселом Кроу в главной роли. И тогда текущая ситуация кажется похожей на лужайку, где счастливые пчелки разносят нектар, а зайчики греют пузико на солнышке.

Важная миссия управленцев — верно распределить приоритеты, обозначить новые горизонты и давать постоянную обратную связь сотрудникам. Безусловно, избежать высоких нагрузок не удастся ни в одной компании, да и не надо. Стрессы тоже полезны в жизни.

В чем я точно уверен, так это в том, что большинство сотрудников никогда не достигнет предела только в одном случае: если их регулярно развивать, давать новые проекты и задачи, тем самым повышая их мотивацию к работе и ту пользу, которую они могут дать компании.

Самое главное — чтобы не сгорел сам руководитель, то есть вы. Потому что порой кажется, что мы с вами можем всё, даже не спать четверо суток, но лучше не ставить над собой такие эксперименты. Слишком много судеб вокруг зависит от нас с вами.

Позвольте мне закончить эту главу цитатой моей очень хорошей знакомой, директора КА «Успех» из Владивостока Дианы Кровлиной.

Когда едешь по краю, особенно осенью или ранней весной, видишь выжженные поля. Все черное. Картина тоскливая.

Профессиональное и эмоциональное выгорание — такая же выжженная земля, только внутри вас. Причем сильные личности вообще не любят поднимать — даже замечать! — эту тему и еще долго катятся вперед на физическом ресурсе, на чувстве долга и «кто, если

не я», пока не начнет тошнить от всего вокруг или болезнь «удачно» не свалит.

В общем-то выгорание — результат невнимательности к себе, своим желаниям, чувствам и целям.

Чтобы не превратиться в выжженное поле, научитесь замечать, что происходит.

Симптомы, которые сигналият о том, что пора обратить внимание на себя:

- нет желания и мотивации к тем задачам, что раньше вдохновляли;
- нет энергии и сил по утрам;
- в течение дня вы часто раздражены и на взводе;
- прокрастинируете перед выполнением важных задач;
- от мысли о работе вы впадаете в уныние;
- отмечаются физическая тошнота и недомогание в течение рабочей недели, которые проходят в выходные;
- чувство неудовлетворенности любыми результатами, даже самыми серьезными;
- потеря целей, отсутствие новых профессиональных ориентиров;
- состояние «ничего не хочу»;
- мечты о дауншифтинге.

Если хотя бы два-три пункта ваши, пора посмотреть честно на свое состояние и принять, что вам надо себе помочь.

Найдите время и силы, чтобы задать себе важные вопросы: как вернуться к самому себе, к тому, чего вы по-настоящему хотите, к своему источнику, чтобы наполниться ресурсом. Дорога может быть небыстрой. Однако и трава новая на выжженном поле прорастает не сразу. Но прорастает!

В общем, друзья мои, как всегда, начните с себя.

9. Блатные / приближенные к начальству / чьи-то протеже

Как выяснилось, самым надежным способом трудоустроиться россияне считают личные связи. 65% отметили, что при поиске нового места рассчитывали на контакты родственников и знакомых.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР ROMIR, 2018 ГОД

Блатные в контексте этой главы — это не бывшие заключенные, которые «ботают по фене», а те люди, которые устроились в компанию работать «по блату», то есть зашли не через парадный вход: собеседования, тесты и испытательный срок, — а через знакомство со своим шефом.

Это могут быть и старые друзья, которые попросили пристроить своего сыночка; и внучатая племянница троюродной бабушки, которая приехала в город и не может найти работу; и дипломный руководитель вашего шефа, которому он обязан, а тот этим очень хорошо пользуется; и даже подруга любовницы начальника РОВД, которая вся в кредитах, а отдавать ей нечем и надо хоть какую-то работку подыскать.

Так что речь пойдет о тех сотрудниках, которых вам спустили сверху, пристроили, отдали на стажировку без вашего участия. У них есть явный покровитель в компании, но взял он (что удивительно) их не к себе в подчинение, а направил к вам, чтобы именно у вас они набрались уму-разуму и превратились в Доброго Молодца или Волшебную Фею, осознали все тяготы и лишения настоящего трудяги и преодолели их в вашем подразделении под вашим началом.

Начну с того, что «устроенный по знакомству» не значит «некомпетентный». Вполне возможно, что за этим сотрудником, наоборот, долго охотились, и только благодаря какому-то знакомству удалось добыть этого суперпрофессионала на рынке труда: вам вручают его в подчинение, как вишенку на торте.

Когда мы в рамках «Комбат-туров» были в центральном офисе Google в США, я был поражен, узнав, что больше 80% людей, принимаемых на работу в самую крутую компанию в мире, — те, кого сюда заманили уже действующие сотрудники. Но это нормальная ситуация, так как во всех крупных известных компаниях действуют реферальные программы, когда сотрудников поощряют за рекомендации знакомых профессионалов на вакантные должности. Это не пресловутый блат, а просто источник информации о кандидате, который известен кому-то, чьему мнению руководство доверяет, своим профессионализмом и проверен в деле. Закрывать таким способом вакансии работодателям дешевле и быстрее, чем искать с нуля.

Другой вопрос, когда о деловых и профессиональных связях кандидата не известно ничего, кроме того, что он родственник друга бухгалтера, или друг родственника начальника АХС, или сын друга сына директора по производству и т. д. И они далеко не профессионалы, но при этом гонора, кичливости и прочих понтов у них хоть отбавляй.

Почему-то человек, имеющий покровителя в компании, очень часто начинает борзеть и пользоваться этим: опаздывает на работу, обедает по полтора часа, не выкладывается при выполнении задач, может надерзить руководителю и в принципе делает все спустя рукава. Думаю, у каждого в жизни был такой персонаж, а если еще не было, то через это предстоит пройти. Так что готовьтесь.

И у любого менеджера, по сути, есть два варианта поведения в такой ситуации:

- 1) лебезить и подстраиваться;
- 2) оставаться верным своим принципам.

Про первый вариант писать особо нечего. Есть руководители, которые пытаются завоевать себе очки в копилку за счет того, что угождают чьему-то протекже, всячески рисуются перед первыми

лицами через этого человека, надеясь на ответную «милость государеву». Я считаю, что это неправильный менеджмент.

Что касается второго варианта, то это путь к результатам вне зависимости от того, какими ресурсами располагает менеджер. Работа любого руководителя — это его результаты, и если их достижению кто-то пытается помешать, нужно принимать однозначное решение: такого человека в вашем подчинении быть не должно.

Однажды, когда я был менеджером среднего звена, в мое подразделение попала одна приятная девушка, но в первый же рабочий день она опоздала. Я попросил ее руководителя, который мне подчинялся, отреагировать на это, и он провел с ней воспитательную беседу. Второй день — и снова опоздание; на этот раз ее попросили написать объяснительную записку. Третий день — история повторяется. Тогда я попросил ее руководителя привести ее в мой кабинет, где у нас произошел следующий диалог:

— Это как минимум некрасиво. Вы еще не успели начать здесь работать, а уже все о вас говорят. Три опоздания за первых три рабочих дня — такого у меня никогда не было. Думаю, что этот наш разговор должен все расставить на места. Что нам нужно сделать, чтобы вы приходили вовремя?

— Мне сказали, еще до того, как я к вам пришла, что опоздание на двадцать минут не критично, поэтому я и согласилась пойти к вам работать.

— И кто же, простите, вам такое мог сказать?

— Кир Михайлович.

Тонкая струйка пота побежала по моему позвоночнику, как холодный таракан, когда я услышал эти слова.

— Откуда вы его знаете?

— Он мой дядя...

Нужно сказать, что Кир Михайлович был одним из первых лиц нашей компании и очень (нет, даже так — **ОЧЕНЬ**) влиятельным человеком. Буквально за мгновение я ощутил, как меч возмездия проникает в мою плоть за то, что я обидел его племянницу. Это

было крайне неприятно, скажу я вам. И вот я оказался перед выбором: попробовать угодить Киру Михайловичу и пойти навстречу новой сотруднице или быть верным себе и своим принципам, но при этом попасть под угрозу расставания со своей должностью.

За пару секунд я представил себе, как буду смотреть в глаза своим подопечным, если позволю кому-то вести двойную игру и нарушать установленные мной правила, которые я выстраивал много лет. Как я буду оправдываться перед коллегами и объяснять им, что кому-то можно опаздывать, а кому-то нет. Как я предам то, что для меня самого ценно, — дисциплину в отделе продаж. И после небольшой паузы я сказал:

— Кир Михайлович ошибся. В моем подразделении опаздывать нельзя. Если вы хотите опаздывать, ищите себе другую работу где угодно, но не у меня.

Обиженная сотрудница пошла увольняться, а я сидел и ждал расплаты за свое решение. Но ни через день, ни через три, ни через месяц возмездие не пришло. Видимо, мне повезло, что Кир Михайлович ценил меня как руководителя, да и сам был очень грамотным менеджером, поэтому просто не стал ввязываться в такие вопросы. Допускаю, что таких мудрых управленцев, как он, — единицы на сотни, а то и тысячи руководителей...

Но.

Принимая решение не пойти навстречу этой девушке, я прекрасно понимал риск собственного увольнения. И был к этому готов.

А теперь ознакомимся с другими управленческими кейсами от моих дорогих читателей и подписчиков, которые в свое время попали в похожие ситуации.

История № 1. «Лучший друг начальника»

Я работаю в должности начальника отдела административных исследований в таможенном органе. В нашей структуре выше меня — заместитель начальника таможни (ЗНТ)

по определенному направлению и сам начальник таможни. ЗНТ полностью отвечает за нас: где-то прикрывает, где-то наоборот. В общем, он для нас первый.

Ситуация произошла следующая. Мой подчиненный приходит на работу за час исключительно для того, чтобы поставить поудобнее машину на парковке; ЗНТ приходит на работу за час, потому что готовится к совещаниям в тишине, пока никого нет на рабочем месте. Поскольку мой подчиненный и ЗНТ встречались рано поутру на работе на протяжении долгого времени, каким-то образом между ними завязалась крепкая дружба. Это привело к тому, что в некоторых случаях ЗНТ стал доводить некоторую информацию по работе через своего нового друга и снисходительно относиться к его ошибкам, за которые другим не избежать наказаний финансового характера.

Сложившаяся обстановка позволила моему подчиненному облагнеть настолько, что проделанную работу он складывал мне на стол для проверки с поручением дополнить недостающими деталями; он просматривал громкие видеоролики в рабочее время и звонил через меня в вышестоящий орган для выяснения той или иной информации.

Такая обстановка меня не устраивала, но решать проблему нужно было осторожно. Я решил поручить коллеге в полную ответственность целое направление (он опытный, знает, как компетентно и профессионально вести дела). Направление емкое и непростое, требует постоянного включения в суть и общения со многими категориями людей из разных сфер, а именно из иных органов внешней экономической деятельности, с людьми из-за рубежа и т. д.

Несмотря на дружбу, общее дело валить никому не позволено. А ударить лицом в грязь подчиненному, ставшему лучшим другом ЗНТ, очень не хотелось.

Поручение привело к тому, что «лучшему другу зама» понадобилось приходить за час на работу не для того, чтобы поболтать

или поставить машину, а реально подготовиться, все сформулировать, продумать и не упустить мелочей. Про просмотры роликов я вообще молчу.

Походы на совещания, ошибки, лишение премий и бремя личной, а не командной ответственности сделали из моего подчиненного вечно озабоченного, нервного и лишенного как времени, так и премий человека.

В итоге он подошел ко мне с просьбой снять эту ношу, ввести все в обычное русло, и уже полгода он уважительно относится не только ко мне, но и к коллегам — так же, как и все мы, честно выполняющим свои задачи.

К тому же мы приобрели грамотного напарника, который в случае недопонимания может обратиться к ЗНТ и добиться компромисса в сложной или экстренной ситуации.

С большим удовольствием делюсь этой историей с надеждой стать участником ваших занимательных книг.

Валерий Крылов,
supermaaaan@mail.ru

История № 2. Приближенная к семье владельцев

Меня зовут Анна, я работаю в крупной компании, которая занимается изготовлением и реализацией кондитерских изделий. Этот бизнес принадлежит семье, которая также активно работает в ресторанном направлении. Я довольно долго в этой фирме (20 лет), позицию директора департамента производства занимаю также немало лет. Начинала с должности уборщицы, потом была кондитером, бригадиром, начальником участка и уже потом стала руководителем высшего звена. Все это время в работе с людьми интуитивно понимала (никто не давал знаний в этой сфере), что чем выше по карьерной лестнице ты поднимаешься, тем ближе к людям должен оставаться. Это было связано для меня с тем, что никто

не может добиться результата самостоятельно, когда работаешь с коллективом более 300 человек. Побеждают или все, или никто.

И вот судьба мне подарила незабываемую личность (до сих пор работающую в фирме), которую владельцы пригласили на должность бренд-шеф-кондитера (назовем ее Настей). Анастасия — относительно немолодая женщина, которой 24 часа 7 дней в неделю необходимо говорить, что она самая: знаменитая, лучшая, опытная, знающая в сфере кондитерского мастерства и т. д. С ее слов, она знает все, все умеет и может изготовить. И главное: она всех давила авторитетом приближенности к семье владельцев компании.

По опыту прошлых лет я понимала, что любые слова таких «звезд» могу проверить только на деле, а если не получится их «огромный опыт» перенести в производственный процесс, то нам необходимо договариваться и пытаться их творчество обратить на пользу производству.

Но тут, как выяснилось, другой разговор. Владельцы изначально «надели ей корону» и дали безграничную власть. Все попытки договориться (доработать технологию под производственный процесс, понять, как можно улучшить процесс под изобретенное изделие) разбивались о стену «я знаю, умею ВСЕ», а если что-то не получалось — «это у вас проблемы с кондитерами, сырьем и т. д.».

Так мы проработали (проборолись) три года. Не буду скрывать, что за это время было многое: и скандалы, и попытки с ее стороны подбить на саботаж сотрудников, и общение с владельцами компании (на предмет моей неподчиненности ей) и т. д.

И вот относительно недавно, полгода назад (у нас в компании принято проводить реструктуризацию раз в полтора года), меня поставили руководителем на участок разработок (где она работает). Сразу скажу, что негатива с ее стороны было много: отрицание, слова о том, что ее гнобят и не дают необходимую информацию и что она человек творческий и не может работать в таких условиях.

Дальше — больше: владельцы компании ставят перед нами задачу изготовить серию изделий диетического направления. Задача не из простых, потому что компания на протяжении многих лет работала на сырье, прямо скажем, не подходящем для диеты (масло, жиры, шоколад). А тут возьми и сделай то, что могут себе позволить люди, следящие за своей фигурой.

Задача поставлена — надо делать. Анастасия с лозунгом «Я все умею» побежала вперед, но все пробные решения проваливались в никуда. То невкусно, то некрасиво, то слишком калорийно. Время шло, а результата не было. Волею судеб мне попалась на глаза информация об изготовлении именно таких изделий, о которых мечтали владельцы компании. Я приняла решение и отправила на обучение начинающего технолога, по приезде которого на момент проведения первых пробных дегустаций поняла, что *вот* оно — бинго. И понеслось! Получилось так, что все необходимые этапы, которые могут включить в себя разработку изделий (дегустации, постановка технологии, поиск сырья, расчет цен), выпали на время отпуска Анастасии, и к ее приезду я уже стала руководителем проекта (по данному продукту), у которой было все: команда, продукты для вывода на рынок, сроки запуска. И, как вы понимаете, все без ее участия. Скажу сразу, что результат этого проекта превзошел самые смелые ожидания. Нам удалось решить все запланированные задачи и получить кайф от успеха! Все остались довольны: владельцы — инновационным продуктом, моя команда — бонусами, я — кайфом от проекта, который был реализован за полтора месяца с нуля (в него даже департамент торговли не верил). В общем, довольны были все, кроме Анастасии! Она увидела всю свою безучастность, поняла, что рядом (она их никогда не замечала) есть молодые и очень одаренные технологи и что компания может создавать такие проекты без нее.

В день старта проекта (для всех это был очень волнительный день) у нас с Анастасией состоялся очень откровенный разговор. Она созналась в своей неприязни ко мне, к тому, как я руковожу,

и к тому, что я позволила реализовать этот проект без нее (без ее благословения). А я ей призналась, что понимаю, зачем она нужна компании, вижу, что она уже сделала и чего может достичь, что ее сильная сторона — понимание вкуса (это действительно так), а моя — понимание производства (тоже правда). А главное, у меня нет желания бороться с ней, я прошу только работать на результат (добавлю, что этот разговор у нас был не первый).

Сейчас мы продолжаем сотрудничать с ней. Я знаю и вижу, что «болевая точка», на которую я надавила, не дает ей покоя, но за счет этого она стала работать в четыре раза быстрее, слаженнее и результативнее. Знаю, что такие люди никогда не изменятся и не перевоспитаются, но понимаю и другое: точно никогда не надо прогибаться под их напором.

Анна А.

История № 3. Жена бывшего сотрудника ГИБДД

Из другого города в начале 2017 года перебазировать в мой филиал звезду другого отдела. Она не попадает в мое подчинение, ей руководит удаленно руководитель направления. Спустя месяц я понимаю, что человек сеет сплетни, интриги, не соблюдает дисциплину. Я набираю номер ее руководителя, общаюсь, спрашиваю, нормально ли это. Он обещает поговорить, но ничего не меняется.

К сплетням подключаются мои сотрудники. Результаты падают.

Начинаю общаться с этой девушкой, говорю о своих правилах и регламенте. В итоге обо мне в других филиалах пошла молва, будто я диктатор, тиран, люди стонут. Меня вызвал собственник, которому я и подчиняюсь. Я попросил перевести человека обратно, поскольку он выставляет черное белым и врет.

Он взял паузу и сказал, что будет смотреть на результаты.

К ноябрю я получил нервный тик от несправедливости и полную деморализацию. Проблему не решают, я не реализовал

свои идеи, а мои сотрудники стали поддерживать обиженную бедняжку.

Декабрь. Узнаю, что решения по-прежнему нет, пишу письмо собственнику и руководителю данной сотрудницы об очной ставке.

Они приезжают, я тридцать минут очень эмоционально и неделикатно описываю перспективу: что будет, если они ее оставят, и что я стану делать тогда. Даю две картины. А потом подытоживаю, что работать над их ошибками и тушить пожары я не хочу, и прошу уволить меня.

Меня отправили домой, с ней, видимо, поговорили. Вечером позвонил собственник и сказал, что ее возвращают в родной город.

Как потом оказалось, ее не могли уволить, поскольку ее муж — бывший сотрудник ГИБДД, который решал многие сложные моменты и оказывал помощь.

А мне стыдно, что показал эмоции, повышал голос и матерился. Даже сейчас, спустя год.

Андрей Георгиевич Целицо,
директор по операционной деятельности

Я расскажу здесь еще одну историю. Услышал ее от директора одного крупного казахстанского предприятия, где устроиться на работу через родственные связи или знакомство вообще считается нормой.

Попробую воспроизвести историю так, будто она рассказана ей самой.

Так получилось, что мне в подчинение была навязана родственница нашего первого лица. Более того, мне пришлось взять ее к себе в личные помощники. Она всячески пользовалась своим положением и неприкосновенностью, и каждый раз я тратила невероятное количество усилий, чтобы выполнялись элементарные задачи вроде «отксерить вот эту пачку документов». Но однажды мое терпение лопнуло.

На завтрашний день у меня была запланирована очень важная презентация, требовалось подготовить документы для участников мероприятия. Задача была очень простая, и я поручила ее выполнение своей новоиспеченной помощнице. Та заверила меня, что к утру все будет готово, и я спокойно погрузилась в свою презентацию, чтобы завтра быть на высоте. И тут в 23:30 я получила от своей подчиненной СМС следующего содержания: «Сделать свою работу не успеваю, даже не приступала к выполнению этой задачи». Сказать, что я была злая в этот момент, — это не сказать ничего. Моей ярости не было предела.

В итоге до пяти утра я все успела сделать своими силами, и презентация прошла успешно. Но после нее я собрала всех руководителей, которые могли ставить этой девочке задачи, и сказала им:

— Дорогие друзья, у нас в офисе работает Катя (назову ее так). Она у нас с сегодняшнего дня получает статус «Самый офигительный сотрудник», и не просто так, а заслуженно. Шкала офигительности Кати такая высокая, что я прошу каждого из вас не поручать ей вообще никаких заданий, даже самых элементарных. Ни одной просьбы в ее адрес быть не должно. Мы ей будем платить зарплату просто так. За то, что она есть у нас, такая офигительная.

И Кате перестали поступать любого рода распоряжения, просьбы и задачи. Она попала в изоляцию и начала ходить на работу просто так. День без работы, второй, третий, четвертый...

На пятый день Катя взвыла, прибежала ко мне, начала раскаиваться в своем неправильном поведении и извиняться за ошибку. Она очень хотела быть нужной хоть в чем-то, как и любой человек на планете.

С тех пор мы работаем с ней несколько лет, и сотрудника, более преданного своему делу, я пока не встречала. Это моя правая рука, и она больше никогда меня не подводит.

Так что же делать, когда покровитель не похож на Кира Михайловича?

1. Попробовать договориться с сотрудником.

Я бы рекомендовал попытаться. Раз, два, три... десять. Определить для себя границу, где кончается здравый смысл, а после

того, как она будет пройдена, начать операцию по выведению сотрудника из-под прямого подчинения. Возможно, даже привлечь самого покровителя к тому, чтобы облагородить подчиненного.

2. Намекнуть, что пожалуетесь его покровителю.

Иногда слов «Я думаю, вы не очень хотите, чтобы об этой ситуации узнал наш уважаемый Егор Анатольевич» достаточно, чтобы сотрудник, потерявший контроль над собой, стал адекватно себя вести. Ведь гнева Егора Анатольевича боятся от Ставрополя до Благовещенска.

3. Попробовать договориться с покровителем этого сотрудника.

Я все-таки верю в то, что большинство высокопоставленных руководителей — люди, умудренные жизнью и опытом, которые способны вас услышать. Особенно если поймут, что большую часть своей управленческой энергии вы тратите не на созидание, а на то, чтобы попробовать выстроить отношения со своим новым коллегой. Вместо добывания результата. Вместо. Добывания. Результата.

4. Поручить очень серьезную задачу.

Ну а что? Человек опытный, знающий, работающий. Пусть проявит себя в деле и покажет, на что он способен. При этом, безусловно, нужно помнить: есть вероятность, что такой «блатной» вас подведет в силу своей недостаточной компетентности или безнаказанности. Будьте к этому готовы.

5. Реализовать очень серьезную задачу без него.

Иногда, чтобы «приземлить» сотрудника, нужно показать, что команда готова выполнять любую задачу без его участия. Возможно, это немного подрежет крылья человеку, но в любом случае его покровитель увидит, что команда справляется с серьезными проектами и без него.

6. Применить психологические приемы.

Если «блатной» сотрудник игнорирует распоряжения и просьбы, да еще и подставляет своего руководителя, можно попытаться

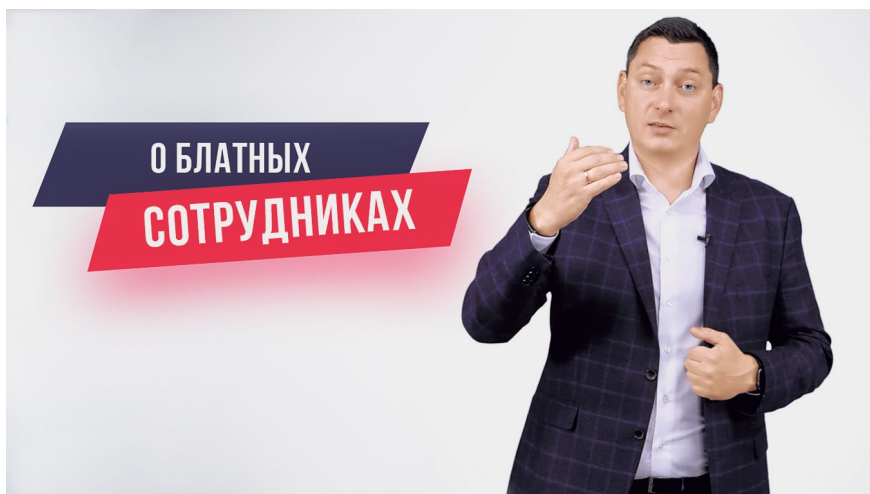
воздействовать на него с помощью психологических приемов. Найдите слабые места. Кто-то падок на лесть, кто-то имеет раздутое самолюбие, а кто-то боится стать объектом всеобщего игнорирования. К сожалению, иногда требуется действовать и так, чтобы вернуть поведение человека с особым статусом в нормальные рамки.

7. Если не удастся договориться с руководством, пусть выбирают: вы или вас.

Мне не нравится это решение, потому что ультиматум всегда пахнет терроризмом. Но когда менеджера загоняют в угол, он действительно должен идти на радикальные меры, чтобы вывести такого сложного сотрудника из-под своего подчинения. Главное — делать это конструктивно и без истерик.

8. Если не удастся договориться с сотрудником, покажите ему мое видео.

Я понимаю, что не всегда вы способны сказать вашему подопечному то, что может сказать некто третий. Пусть этим третьим буду я. Я специально подготовил это видеообращение к блатным сотрудникам, чтобы немного помочь вам в этой непростой ситуации: batyrevmaxim.livejournal.com/78437.html.



9. Помогите ему стать суперменом.

Просто станьте для него наставником и превратите его из человека, которого вынуждены терпеть, в специалиста, которого ценят.

Проведите тестирование его компетенций, оценку по методике 360 градусов, социометрию, аттестацию. Все те стандартные процедуры, которые применяются в вашей компании.

Покажите ему, каких компетенций ему не хватает, чтобы стать профессионалом в своей области. Составьте для него индивидуальный план развития и претворяйте его в жизнь.

В общем, будьте настоящим менеджером.

Правда, это возможно реализовать только в том случае, когда у самого «блатного» сотрудника есть желание учиться и профессионально развиваться. К сожалению, такое бывает далеко не всегда.

Наверное, этого было бы достаточно, чтобы закончить эту главу, но я считаю, что вопрос с «блатными» не закрыт.

А что, если вы сами стали покровителем?

Я считаю, что в этой ситуации рискуете больше всех именно вы. Своей репутацией, отношениями с коллективом или руководством, авторитетом и многим другим.

Что, если рожденный вами «блатной» не справляется с работой?

Во-первых, я бы крайне рекомендовал вам серьезно поговорить с ним об этом. Большинство тех, кто устраивается на работу по знакомству, не понимают, что ответственность за их действие и бездействие ложится и на рекомендателя. Объясните этому человеку, что его халатность бросает на вас тень. Подробно распишите, чем грозит именно вам (не ему!) его безответственное отношение к работе. Не стесняйтесь напомнить о том, что в компании он оказался не случайно. Короче, устройте ему взбучку!

Во-вторых, если невооруженным взглядом видно, что эта работа не подходит вашему подопечному, стоит порекомендовать ему подыскать себе другое место. Возможно, придется взять

на себя обязательства и подыскать ему замену. Особенно если вы изначально били себя в грудь перед начальством и настаивали на том, чтобы человека приняли в компанию.

В-третьих, если его не принял коллектив и вы знаете о возникшем конфликте, пожалуйста, не вмешивайтесь! Ну, конечно, если его не избивают ногами и не тушат о него бычки.

Новый сотрудник должен самостоятельно устанавливать контакт и отстаивать свою позицию в компании. Согласитесь, когда человек не может наладить общение с коллегами, это многое говорит о нем как о специалисте. Пусть такие вопросы решают непосредственные руководители. Вы уже и так много сделали, чтобы сотрудник оказался в этой команде. Пусть дальше сам хоть что-то предпримет, а то он так и будет всю жизнь прятаться за вашей спиной.

Принимая на работу сына соседа по гаражу или племянницу сослуживца вне общего конкурса, любой работодатель очень сильно рискует, ведь если человек окажется недостаточно компетентным, его сложно будет уволить, не обидев знакомого. А потом, пытаясь сохранить с ними отношения, вы будете придумывать странные должности типа «советник», на которых эти горе-специалисты если и не принесут пользы, то хотя бы не причинят вреда.

Наверное, это одна из причин, по которой за свои 16 лет управления персоналом я ни разу не взял по «блату» ни одного сотрудника. Заходить в компанию можно только через парадный вход на общих условиях и общих основаниях.

Именно поэтому я могу требовать этого и от своих руководителей направлений и проектов.

Так что, прежде чем бороться с блатными в своей компании, пожалуйста, начните с себя.

10. Друзья

Встречаются два старых друга.

— Все у меня ужасно, — жалуется один. — С женой ругаемся, дети учатся плохо, меня с работы уволили, денег нет, зубы болят. Одно остается — повеситься.

— Все это поправимо. Приходи завтра ко мне в офис, возьму к себе на работу, — говорит второй.

— Так я же не умею ничего...

— Так ничего особого и не надо — будешь сидеть у телефона, я стану тебе иногда звонить и говорить «Нажми на синюю кнопку», и ты должен будешь нажать на нее, или «Нажми на красную кнопку», и ты должен нажать на нее. И все. За это тебе будут давать 100 000 долларов. Деньги пополам. По рукам?

— По рукам!

Дело закрутилось, мужик вылечил зубы, купил машину, переехал в новую квартиру в центре города. Жена ходит в мехах, дети учатся в колледже в Англии.

И вот как-то ночью просыпается жена, а мужа рядом на кровати нет. Она идет на кухню и видит такую картину — сидит муж за столом, перед ним почти пустая бутылка водки, полный депрессняк, разве только на луну не воет.

— Милый, что с тобой?

— Да понимаешь, — говорит, — на кнопки нажимаю я, а деньги-то пополам...

АНЕКДОТ

И снова про «блатных» сотрудников, но только вопрос посерьезнее. Не вам в подчинение дали чьего-то протеже, а Вы

**Сами
Начали работать
Вместе
Со своим
Другом!**

Здесь должен появиться какой-нибудь смайлик с человечком, который хлопает себя по лбу.

Почему?

Потому что один из самых частых вопросов, которые мне задают на мастер-классах, звучит так: «Как мне уволить своего друга и не испортить с ним отношения?» Мне всегда хочется ответить: «Никак, о чем вы думали, когда начинали работать вместе?» Но приходится выслушивать длинную историю о том, как человек надеялся на крепкие отношения и ожидал самоотверженности, поддержки и самоотдачи, а получил только расхлябанность и чувство собственного превосходства этого подчиненного над другими коллегами. Все истории как под копирку.

Начинающие предприниматели, развивая свой бизнес, часто приглашают на работу друзей в качестве партнеров или подчиненных. К сожалению, как только дело начинает приносить первые серьезные деньги, дружбе чаще всего приходит конец.

Друзья мои, еще раз скажу, что я слышал сотни таких историй и знаю множество случаев, когда люди, начинающие дело вместе,

расставались едва ли не врагами, особенно если дело касалось существенных денег.

Но если вы сомневаетесь в моем опыте, то можете сами найти исследование Гарвардской школы бизнеса, которая изучала стартапы в сфере технологий. Выяснилось, что бизнес-проекты, которыми руководили лучшие друзья, оказались самыми нестабильными. Зато совместные предприятия, во главе которых стояли не знакомые прежде друг с другом люди, добивались успеха гораздо чаще.

Многие мне могут возразить и привести примеры Стива Джобса и Стива Возняка или Ларри Пейджа и Сергея Брина. Они, конечно же, будут правы: исключения есть.

Но, к сожалению, это исключения.

Большинство знакомых мне предпринимателей придерживаются строгого принципа: если не хочешь лишиться друга, никогда не работай с ним. Хотя я прекрасно понимаю людей, которые начинают работать с друзьями, поскольку:

- им кажется, что они хорошо знают все достоинства и недостатки этого человека, доверяют ему и уверены, что смогут вместе решить любую проблему;
- им кажется, что друг всегда будет на их стороне в **любой конфликтной ситуации** и всегда подставит плечо, когда будет тяжело;
- им кажется, что с другом легче договориться, на него можно влиять, в отличие от других сотрудников, с которыми вас ничего не связывает;
- ну и, в конце концов, им кажется, что их друг точно их никогда не предаст, не станет плести интриги, устраивать подковерные игры и т. д. На то он и друг!

Но.

Сейчас расскажу, с какими проблемами, как правило, сталкиваются друзья, начав работать вместе.

Когда вы вместе рыбачили или кадрили девчонок / охмуряли парней, вы были равны, ведь в основе любой крепкой дружбы лежит равноправие. Если вы начнете вместе работать, очень высока вероятность, что способности одного из вас во многом будут превосходить способности другого. Это вызывает раздражение и зависть, которые затем перерастают в вечерние жалобы на кухнях со своей семьей. Дальше все превращается в соперничество, обиду, злость и приводит к разрыву не только рабочих отношений, но и тех, которые у вас были до появления общего дела.

Друг на то и друг, чтобы у вас к нему было особое отношение. Друг как потенциальный сотрудник, коллега или партнер будет априори ожидать от вас индульгенции по отношению к своим недоработкам. И вы будете вынуждены либо доделывать за ним работу, либо прощать ему его косяки, что неизменно отразится на работе всего вашего коллектива.

Про коллектив — вообще отдельный и большой разговор. Хотите вы того или нет, но невольно вы все равно будете выделять вашего друга из череды окружающих, и люди это сразу же заметят. Начнутся слухи, сплетни, разговоры о двойных стандартах, любимчиках и несправедливости. Коллектив начнет подгнивать изнутри.

Даже если вы договоритесь о правилах заранее (мол, вы начальник или старший, а он второй номер, «Дружба дружбой, а служба службой»), все равно готовьтесь к тому, что ваши строгие распоряжения и задания будут восприниматься с обидой. В глазах друга такой стиль управления будет выглядеть зазнайством, и менеджерские разговоры о принципе единоначалия и строгой иерархии все равно не снимут накапливающийся осадок.

К тому же вам будет неудобно быть жестким управленцем. Вы же знаете его жену / ее мужа, проблемы со здоровьем бабушки и недостроенной баней. Зная близких очень хорошо, вы будете всегда входить в их положение, требовать с них меньше, а по выходным извиняться за вашу рабочую твердость. Постоянное чувство вины начнет разрушать вас и вашу основную суть — суть созидателя.

Он не знает вас как авторитетного руководителя, вы не знаете его как исполнительного подчиненного. Он знает вас как партнера по теннису или товарища по катанию на банане. Но это совершенно разные роли. И не факт, что смена системы координат не изменит поведение одного или другого. И не факт, что новые роли будут восприняты радужно. И далеко не факт, что ожидания друг от друга оправдаются.

Ну и, в конце концов, соблазны потреться с другом на работе не о работе или пообедать с ним полтора часа вместо сорока минут ведут к тому, что разлагается ваша дисциплина, а значит, снижаются продуктивное время работы и ваша результативность.

Давайте вместе посмотрим на опыт других менеджеров, которые начинали работать со своими друзьями и поделились с нами своими историями.

История № 1. Ошибки при создании SMM-агентства

Два года назад я открыл SMM-агентство. Поскольку это был стартап, в команду я взял моего товарища и коллегу по цеху (маркетолога-эсэмэмщика).

Его задача заключалась в том, чтобы вести проекты клиентов, которых я буду находить.

Вначале все шло как по маслу. Но спустя два месяца работы клиенты вдруг стали уходить после месяца сотрудничества.

Когда ушли два клиента, я решил проверить, в чем дело. Оказалось, что мой коллега/партнер просто нашел другую работу (более выгодную), а на наш общий бизнес забил.

Сперва я попытался с ним поговорить, показать ему перспективы. Но все тщетно: для коллеги были важнее деньги здесь и сейчас (сравнительно небольшие), чем перспективы развития.

В итоге я его уволил (если так можно сказать), ведь отсутствие у него тяги к развитию и достижению результатов тормозило и меня, и компанию в целом.

Сейчас я реорганизовал бизнес и превращаю его в полноценное маркетинговое агентство. Друзей в команду больше не беру. Нанимаю людей после тщательного отбора.

Антон Санчилов,
asanchilov@gmail.com

История № 2. Подруга-подчиненный

Была у меня сложная подруга-подчиненный. Как так вышло? Да я ей рассказала, как хорошо у меня на работе, в итоге она пришла в компанию, прошла собеседование, и, к несчастью, работать пришлось нам вместе. И началось: опоздания, «а я это не могу, а давай это сделает Петя» и разного рода манипуляции. Напоминаю: это моя подруга. Ну вот такая. Да, правила были введены, и работает-то хорошо, но ленится. Что в итоге? Рассказала ей, как круто в декрете, ушла она, сейчас счастливая мама и все еще моя подруга.

P. S. Из той компании я в итоге сама ушла, ко мне на работу она вряд ли вернется.

Виктория Владиславовна Кузовкина,
руководитель контактного центра,
компания NEXT Contact, Смоленск

История № 3. Игра в черную кассу

История о том, как я смог не победить и подчинить человека, а добиться того, чтобы мой лучший друг начал делать то, что мне было нужно.

В самом начале моего роста я организовал представительство одной фирмы в своем городе. Ну и, конечно, денег на большой персонал и масштабный офис не было. Себе в помощники я взял лучшего друга. Мы были сами себе грузчики, сами себе доставщики, сами себе бухгалтеры, сами себе начальники и т. д. В тот

момент, конечно, я не думал, что это огромная ошибка. Он был старше, и всегда в нашей компании мы прислушивались к его мнению (он был некий *лидер* среди друзей). А тут надо было делать то, что нужно мне, так как я в этой сфере разбираюсь больше.

И возникла огромная проблема: как заставить *лидера* делать то, что нужно мне, человеку, который очень часто прислушивался к его мнению? Портить отношения совсем не хотелось, заставлять что-то делать, указывать и т. д. — не вариант. Я долго думал, как же поступить, чтобы не испортить отношения. И тут ко мне пришла идея. Мы с ним на пару составили таблицу, обязанности у нас были одни и те же. В таблице указывалось, например, «привлек больше десяти клиентов», «осуществил доставку вовремя», «оставил склад в чистоте».

Он честный человек, и я знал, что таблица будет правдивой. И мы с ним играли в «черную кассу» (думаю, вы знаете, что это за игра). Тот, у кого оказывались лучшие результаты за месяц, забирал «черную кассу» себе, а поскольку сумма составляла ползарплаты, выиграть, конечно, хотелось. И тут я увидел, как он начал расти. Через полгода дорос до моего уровня продаж, и началась жара. Все встало на свои места, его поведение полностью изменилось. Он тоже взял на себя ответственность за дело. Он нашел ответ на вопрос «Для чего мы работаем?».

Хотя мы с тем человеком в итоге расстались, мы дружим и сейчас. И компанию, кстати, закрыли. Но это оставило бесценный опыт в моей жизни: я узнал, как можно, не портя отношений с человеком, заставить его делать то, что тебе нужно, через игру.

Анонимно

История № 4. Честная позиция

Делюсь своим опытом работы со сложными подчиненными. Так сложилось, что у меня в компании все подчиненные в определенном смысле сложные.

Обусловлено это тем, что все между собой дружат. Реально все. Сложилось так, что рабочая команда превратилась в компанию (местами очень близких, местами не очень) друзей. Поскольку работа у нас ненормированная от слова «совсем», создавать жесткие условия для меня было не очень приемлемо, однако предпринять действия, чтобы не хромала система, стало необходимо. Мне было важно научиться применять наказания объективно, не переживая, что я обижу своих коллег-товарищей. Ну и плюс ко всему, убрать представление о том, что я никогда не смогу никого уволить — мы же друзья.

Подумав, я пришла к выводу, что в нашем случае эффективной будет система, которую разработают и примут сами сотрудники — естественно, после моего одобрения. Они сами разработали систему наказаний, которую приняли абсолютно все и против которой им было сложно что-то возразить. Это ведь их личное решение.

И второй мой шаг — честно обозначить, что дружба для меня намного дороже, чем рабочие взаимоотношения, и при расхождении во взглядах, системе работы или принципах мне намного проще расстаться с каждым из них как с сотрудником, чем потерять хорошего товарища.

Я понимаю, что мой пример скорее исключение, чем стандартная ситуация, но для меня это маленькая победа, потому что работа с друзьями возможна только тогда, когда обе стороны четко разделяют рабочие и дружеские отношения и понимают: даже если сегодня мы все вместе отмечаем что-то в кругу друзей, завтра все должны быть на работе. Ведь это система, правила которой они принимают. И исключений нет.

Наталья Кондаурова,
генеральный директор event-компании GOLDFISH,
Белгород, n.i.kondaurova@gmail.com

Обратите внимание, что в первых трех историях бывшие друзья и подруги больше не работают вместе. В последней же

руководитель жестко обозначил свою позицию — и они продолжают сотрудничать и дружить. При этом в четвертой истории люди сдружились уже на работе, то есть их роли были заранее распределены и приняты всеми членами команды.

Дружба, основанная на бизнесе, всегда гораздо крепче, чем бизнес, основанный на дружбе.

Кстати, одна из моих татуировок предпринимателя. Но об этом — в одной из следующих книг.

Так что же делать, если вы собираетесь работать вместе со своим закадычным другом?

1. Предупредите, что на работе вы другой человек с другой ролью.

Готовить вместе шпаргалки к экзаменам или нырять голыми в прорубь после бани и работать вместе в подчинении/партнерстве — совершенно разные вещи. На работе вы можете быть более строгим, чем в обычной жизни, и для вашего друга это не должно стать сюрпризом. И ему стоит понимать, что принять ему это может быть непросто.

2. Определите правила игры.

Сразу же, во время первой беседы, обговорите регламент деловых отношений: как вы будете вести себя в присутствии других коллег, вашего руководителя, если он есть, и т. д. И желательно неформальные отношения вообще оставить строго за порогом офиса.

3. Определите заранее правила при «разводе».

Надеяться надо на лучшее, а готовиться к худшему. Самая большая опасность — разрушить давно выстроенные отношения. Этого можно избежать, если вы заранее договоритесь, в каких случаях вы прекращаете совместную деятельность, какие рабочие последствия это повлечет, как вы станете делить бизнес и чем будете руководствоваться при явном рабочем непонимании.

Говорят, что семейные пары, у которых есть брачный контракт, разводятся реже, ведь в контракте заранее прописаны все случаи и последствия развода. То же и в бизнесе.

4. Сходите вместе в поход.

Люди иначе проявляют себя, когда попадают в другую среду. Посмотрите на своего друга не только в те моменты, когда вам хорошо болеть вместе на футболе за любимую команду, но и когда нужно преодолевать серьезные горные перевалы или пороги. Как поведет себя ваш товарищ, когда нужно будет собирать дрова для костра и мыть общую посуду в холодном ручье?

Кстати, компания Hewlett-Packard была организована двумя друзьями Биллом и Дэйвом именно после двухнедельного горного похода. За это время их дружба лишь окрепла, и спустя какое-то время они решили открыть совместный бизнес.

5. Еще раз подумайте.

И все-таки я бы посоветовал хорошенько подумать, прежде чем заводить деловые отношения с друзьями или подругами. Представьте себе ситуацию, когда вам нужно будет во имя интересов своей компании уволить друга. Готовы ли вы к такому раскладу событий? Может быть, проще не оказываться в этом положении?

Не нанимайте на работу друзей, особенно из сочувствия к их тяжелым историям.

А что же делать, если вы все-таки уже работаете или являетесь партнерами со своим другом?

1. Спокойствие. Только спокойствие.

Нам нужен результат. И порой для этого необходимо включить в себе «индуса». Если друг вас бесит и подводит, берите паузу, считайте выдуманных овечек, пробегающих перед глазами, или уходите в транс, но не давайте выход эмоциям.

Сконцентрируйтесь на конечном результате. Это хотя бы позволит настроиться на выполнение задач.

2. На работе — о работе.

Разграничивайте работу и дружбу. Договоритесь не разговаривать вне офиса о работе и наоборот — не обсуждайте совместные планы на вечер в офисе, особенно в присутствии других сотрудников. Иначе вы испортите оба вида отношений.

Конечно, у вас всегда найдутся интересные темы для разговоров, которые будут задерживать вас на обеде или после совещания. Но это расслабит вас обоих и чревато расфокусировкой, а следовательно, не выполненными вовремя задачами.

3. Соблюдайте деловую дистанцию.

Не замечать ошибки и просчеты своего друга, потому что он друг, и при этом выделять его, ставить коллегам в пример, необоснованно премировать и давать отгулы только потому, что вы вместе каждый год ездите на Грушинский фестиваль, крайне неразумно. Все это может подорвать ваше влияние и авторитет в команде.

Более того, даже если вы обоснованно наградите друга, все равно многие из коллектива воспримут это как «ну, все понятно, они же кореша». Готовьтесь к этому.

На работе нужно будет научиться соблюдать субординацию и показывать всей компании, что дружба никак не влияет на ваши рабочие отношения. За просчеты надо так же учить, лечить и даже мочить.

4. Не пользуйтесь дружбой.

А здесь зеркальная ситуация. Да, он ваш друг, но это не значит, что нужно выгонять его в офис 1 января и каждое воскресенье, взваливать на него неподъемные задачи и заставлять работать с шести утра. Он такой же сотрудник, как и остальные, и долго вряд ли выдержит такое отношение.

5. Держите язык за зубами.

Раньше вы делились всем, но теперь нельзя.

Я прекрасно понимаю, что рядом должен быть человек, которому можно выговориться, и раньше это был именно ваш друг. Но сейчас — уже нельзя.

Коммерческие тайны и служебные секреты должны оставаться таковыми, и они не подлежат разглашению, даже несмотря на соблазн поделиться ими с лучшим другом.

К сожалению, от любви до ненависти один шаг. И от дружбы до вражды на работе тоже совсем недалеко. И вся эта

не удержанная за зубами информация может прилететь вам ответным томагавком в самый неподходящий момент.

6. Спрячьте зависть куда подальше.

Это рекомендация на случай, если вдруг ваш друг — ваш руководитель.

Хочу напомнить, что зависть — один из смертных грехов.

Да, он ваш руководитель.

Да, он больше зарабатывает.

Да, он оказался более способным и талантливым.

Да, вы сидели за одной партией, а теперь вы в иерархии оказались ниже.

И люди вокруг, которые его назначали, не дураки.

И наверняка на это есть свои причины.

И справедливости не существует.

Рано или поздно какой-то человек опередит вас в развитии, благосостоянии или карьере. Просто на этот раз этим человеком оказался ваш друг. Подавите в себе зависть.

А если не можете и вам суждено разойтись в разные стороны, сделайте это тихо, без скандалов и интриг. Имейте мужество и достоинство.

Вы же когда-то были друзьями.

Наверняка есть достойные примеры одновременной дружбы и успешного совместного бизнеса, и я уверен, что их много.

Но в большинстве подобных случаев мне вспоминается одна история про генерала, который очень часто твердил о своих дружеских чувствах к нашему величайшему полководцу Александру Васильевичу Суворову. Так вот, в конце концов генералиссимус велел ему записать фразу, которая впоследствии стала знаменитой: «Дружба и служба — это две параллельные линии, которые никогда не пересекаются».

Старайтесь реже пересекать эти две линии. Начните с себя.

11. Родственники

Кидать надо только друзей и родственников. Они жаловаться не побегут. Ни в милицию, ни к бандитам. из давно подслушанного диалога

— Как вас с такой дикцией взяли на работу? У вас там что, блат?

— Почему блат? Сестла!

АНЕКДОТ

Мой однокурсник однажды рассказал мне печальную историю, которая заканчивалась словами: «Самое ужасное, что может быть в жизни, — это работать вместе с родственниками. Это был крошечный ад, и 12 лет моей жизни из-за этого пошли коту под хвост. Сейчас, в 32 года, я вынужден начать свою жизнь с нуля. Потеряв все». Именно из-за работы с тестем и тещей в одной компании он в итоге потерял свою семью.

Эсте Лаудер, Estee Lauder. Чистые продажи корпорации за 2016-й финансовый год достигли 11,26 миллиарда долларов. В списке максимально прибыльных корпораций США Fortune 500.

Вернер Сименс, Siemens. Штат сотрудников — 405 тысяч человек. Акции компании включены в базу расчета фондовых индексов: DAX, S&P Global 100, Dow Jones.

Генри Форд, Ford Motor Company. Работают 350 тысяч человек, годовая прибыль составляет более 160 миллиардов долларов. Четвертый в мире производитель автомобилей по объему выпуска за весь период существования.

Ли Бен Чхоль, Samsung Electronics. Годовой оборот компании составляет более 200 миллиардов долларов. Корпорация дала рабочие места более чем полумиллиону человек в 60 странах мира.

Сэм Уолтон, Walmart. В сеть входит более 10 тысяч магазинов в 27 странах мира. Годовая прибыль компании составляет более 200 миллиардов долларов. Общая численность персонала — более двух миллионов человек. С 2003 года удерживает 1-е место в списке Fortune 500.

Жерар Мюлье, Auchan. Общая численность персонала, занятого на различных предприятиях Мюлье, — 300 тысяч человек, 200 тысяч из которых работают во Франции. Годовой оборот компании превышает 50 миллиардов евро. По данным на 2016–2017 годы, «Ашан» оставался крупнейшей иностранной компанией в России.

Я думаю, вы уже поняли, что это примеры одних из самых успешных семейных компаний мира. На самом деле их гораздо больше. Lego, Adidas, Tissot, Roche, Facebook, Oracle, Volkswagen, Nike и многие другие начинались именно как семейные компании.

Они известны всему миру.

Да и, думаю, каждый, кто путешествовал по Европе, не раз останавливался в небольших частных гостиницах, гостевых домах, апартаментах, где владельцами и одновременно обслуживающим персоналом были члены одной семьи.

Кто-то мне возразит и скажет, что я привожу примеры иностранных компаний, где «все по-другому». Этим людям я готов назвать другие фамилии: Мамонтовы, Бахрушины, Демидовы, Абрикосовы, Смирновы, Рябушинские, Третьяковы, Сытины и многие другие.

Это семейные династии, которые из поколения в поколение развивали свое дело в нашей стране. Правда, было это больше ста лет назад, но и сейчас начинают формироваться новые семейные династии, где бизнес переходит от родителей, которые создавали его в 1990-е, их детям. Когда семейный бизнес превращается в династический, бренд перестает быть просто брендом и становится знаком качества. Все мы любим и ценим компании или небольшие мастерские, которые гордятся своей историей и подписью *Since 1865*. В большинстве случаев это именно семейный бизнес.

Пожалуй, одна из самых успешных современных семейных компаний на отечественном рынке — «Лаборатория Касперского», где на должности председателя компании сейчас находится

Наталья Касперская, а ее бывший муж — главный акционер и генеральный директор.

Все это значит, что семейный бизнес вести можно. Но очень осторожно. И понимать, что это сложно. Даже несмотря на расхожее мнение, что с родственниками работать нельзя.

Давайте вместе разбираться, каково это — работать с людьми, отношения с которыми невозможно удерживать исключительно в профессиональных рамках.

Начнем с того, какая мотивация стоит за привлечением родственников к совместному бизнесу. Я бы выделил четыре основные причины.

1. Доверительные отношения.

При выборе, кому довериться — незнакомому человеку или хорошо знакомому родственнику, решение очевидно. Считается, что родственник не обманет, ему можно доверить любые секреты. Профессиональные знания можно нарастить и потом, а вот информацию о том, что компания работает по «серым» схемам, лучше не знать никому, кроме «своих». Поэтому часто на все ключевые должности назначают тех, кто, с точки зрения собственника бизнеса, достоин особого доверия. Иллюзия преданности подменяется компетенцией.

2. Вовлеченность в бизнес.

Ну не будет же твой близкий человек трудиться только с 9 до 18?! Вы же все вместе работаете еще и «за идею». Согласитесь, очень удобно, когда у тебя в команде есть идейные люди на случай отсутствия прибыли или внезапно возникшей необходимости выйти на работу в воскресенье. И даже если ты наорал на близких, тебя все равно простят: ты же родной человек.

3. Жалость.

Даже самые сильные и жесткие руководители могут проявлять слабость в кругу семьи. И тогда родственники при помощи уговоров или давления вынуждают менеджера принять их на работу в роли партнеров или руководителей разных подразделений. А может быть, и он сам из-за своего желания обеспечить работой

близкого человека просто берет родственника в свою компанию, чтобы ему помочь и обеспечить его каким-то заработком.

4. Желание удержать наследников в семейном деле.

Очень часто детей стараются привлекать к работе с подросткового возраста, прикрепить их к общему делу, обучить на практике. А потом дети владельцев бизнеса становятся их партнерами или директорами ключевых подразделений.

Ничего плохого я в этом не вижу. Ведь близким людям не нужно притираться друг к другу, соблюдать какие-то формальности. Все друг друга знают, любят, ценят и уважают. Все происходит по-семейному, причем теперь мы не просто семья, а семья, у которой есть собственное дело!

Почему же тогда 70% семейных компаний разрушают сами себя?

Причин может быть множество, но основная, которую я бы хотел выделить, — это разные ответы на вопрос «Мы работаем, чтобы ЧТО?».

Я всегда задаю его семейным парам, которые открывают совместное дело (да, собственно, и любым партнерам, которые открывают одно дело). Получив разные ответы, уже можно предсказать будущее такой компании.

Кто-то хочет обеспечить работой всех своих знакомых и друзей, а кто-то — зарабатывать 300 тысяч рублей в месяц. Кто-то хочет уехать жить в другую страну, а кто-то — улучшать свой город путем создания классных продуктов. Кто-то желает помогать детям, кто-то — создать пассивный доход, а кто-то — не работать на дядю...

Если ответы на вопрос у партнеров разные, то бизнес будет трещать по швам. И это основная зона конфликтов. Несогласованность и рассинхронизация очень сильно мешают общему делу.

Помню разговор с моими друзьями из Саратова, супругами Максимом и Еленой Козиными, основателями «ЦБТ Эксперт». Я спросил их: как муж и жена уживаются в одном бизнесе? Они сказали, что прекрасно уживаются, потому что у них единая

цель. И если они и могут из-за чего-то эмоционально поспорить, то только из-за способов ее достижения.

Именно поэтому они вместе успешно управляют компанией уже 17 лет. Цель должна быть одна.

Из-за чего еще у родственников могут возникать конфликты?

- У каждого есть ощущение, что его вклад весомее остальных. Случается между дальними родственниками, когда троюродного брата золовки племянницы дома накручивает его жена: «Да ты работаешь, как раб, не поднимая головы, а он-то что там делает? Тебя вообще там ни во что не ставят, что ли?»
- Злоупотребление положением. Супруге-бухгалтеру нужно сходить в рабочее время на маникюр, отпрашиваться у директора-мужа не нужно, и она спокойно занимается в это время своими личными делами. Мужа это бесит, потому что, если бы бухгалтер была наемным сотрудником, она бы такого никогда не сделала, но изменить ситуацию он никак не может. Дома начинаются разборки, и часто это заканчивается тем, что супруга выходит из совместного бизнеса. А иногда все завершается разводом.
- В продолжение предыдущего пункта нужно отметить губительное чувство вины директора. Его супруга, младший брат или племянница — люди, которые так или иначе будут ждать неких преференций. К тому же они не стесняются высказывать обиды вечером на кухне, даже в ответ на справедливые замечания по работе. При этом директору часто бывает стыдно перед сотрудниками: он прекрасно понимает, что в его компании люди с не самой высокой квалификацией занимают ключевые должности и значительная часть их работы оказывается на плечах других сотрудников. Как бы там ни было, он всегда остается виноватым в глазах всех.
- Подчиненные, кстати, тоже часто становятся яблоком раздора. Особенно когда собственник-брат отменяет решения сестры, а сотрудники начинают ей петь, какая она хорошая и насколько ее брат несправедлив. Все это

выливается в семейные разборки и отражается не только на продуктивности коллектива, но и на семейных узах.

- Семейная ссора переходит на работу. Муж разбросал свои носки по дому, обиженная и недовольная супруга приходит на работу и начинает ему неосознанно или осознанно мстить — допустим, срывает важную встречу с партнерами или несвоевременно отвечает на письмо, что ведет к срыву какой-нибудь крупной сделки. Это очень частая ошибка — неумение разграничивать личные и деловые отношения, когда семейные раздоры переносятся на бизнес.
- Родственники, кстати, чаще всего уверены в собственной безнаказанности, поэтому мотивация к качественной работе у них ниже, чем у наемного персонала, а уровень претензий — значительно выше. Я уже боюсь говорить о том, что родственников практически невозможно уволить. Увольнение — всегда неприятный и сложный процесс, но когда это происходит с наемным сотрудником, то вы оцениваете только его трудовую деятельность. А в случае с родными людьми нужно будет оценивать все — от степени его родства с вами до возможных конфликтов из-за такого увольнения на юбилее бабушки, где вы обязательно встретитесь.
- Еще одна большая проблема — отсутствие обратной связи. Например, пожаловаться директору на старшего секретаря можно, а на его жену — кто же рискнет? При этом обойти такого сотрудника и получить прямой доступ к генеральному директору невероятно сложно. Человек будет блокировать любую возможность такого общения. Даже незначительный конфликт с этим человеком часто приводит к неприязни и порой враждебности со стороны директора.
- Потеря грамотных специалистов — это не потеря членов семьи. Если все управленческие позиции заняты «сватами и братами», то талантливым сотрудникам просто некуда

будет расти, они начнут обижаться и уходить от вас на пике своего развития. К конкурентам. Куда же еще может пойти грамотный обиженный сотрудник?

- Дяде нужно достроить гараж, и он пытается вытащить деньги из бизнеса, но компания не может себе позволить сейчас выводить дивиденды. Это сложно объяснить тете с дядей, ведь «это ваш совместный бизнес, и прибыль пора бы уже распределять».
- В наблюдаемом сейчас переходе бизнесов от предпринимателей 1990-х к их детям очень много проблем. Родителям кажется, что отпрыски все разрушат, а поскольку именно они строили свою империю в те годы, когда «людям было нечего есть», ездили челноками в Китай и «вот этими руками таскали баулы в минус сорок», то они вникают лично практически во все процессы, сильно ограничивают свободу принятия решений своим чадам и не воспринимают всерьез сына или дочь на должности директоров. Даже если у детей уже есть собственные семьи с детьми, купленные на свои деньги квартиры, высшее образование и десятилетний опыт работы на предприятии.
- Ну и не будем забывать, что, когда компания растет и развивается, ее сотрудники тоже должны расти и развиваться вместе с ней. Далеко не каждый член семьи желает читать книги, которые вы рекомендуете, посещать курсы, на которые вы их отправляете, а потом проходить профессиональные тесты. И директор хорошо понимает, что люди без образования, без соответствующих навыков, без опыта не могут качественно выполнять свои обязанности, но объяснить это своей теще, которая дерзит клиентам, он не в состоянии. Тем более когда та считает себя богиней переговоров.

Какие же истории о семейном бизнесе мне прислали мои дорогие читатели? Давайте посмотрим вместе.

История № 1. Как построить бизнес с родственниками и не потерять семью

Мой общий трудовой стаж — 25 лет. Из них 16 лет я руковожу семейным предприятием. Ох и нелегкая это работа, скажу я вам!

Но обо всем по порядку.

Идейным вдохновителем и основателем предприятия был наш отец. Помимо воплощения в жизнь оригинальной по тем временам бизнес-идеи он преследовал цель объединить своих детей одним делом.

Забегая вперед, скажу: у него это получилось!

Нас, детей, в семье трое: я и брат с сестрой. Они двойняшки. Всего лишь на четыре года младше меня.

Итак, папа сказал «Надо!»: нашел какие-то доводы в пользу того, что нам нужно работать вместе именно в этом направлении (какие именно — я уже не припомню), и 23 сентября 2003 года было зарегистрировано общество с ограниченной ответственностью «Термо-Крым».

Под папиным присмотром и чутким внешним руководством все складывалось замечательно. Однако менее чем через год он решил сменить не только место жительства, но и вид деятельности — заняться сельским хозяйством.

Нас троих отправили в свободное плавание. Я осталась за главного. самого главного. Не могу сказать, что была безумно рада такому повороту событий.

Представьте: мне 28 лет, образование — высшее экономическое, опыта руководства предприятием практически нет, одна воспитываю семилетнюю дочь. Что делать? Как находить новые заказы? Как совместить работу, командировки, школу и домашнее задание с дочкой каждый вечер? Вопросов больше, чем ответов.

Наверное, осознание того, что за мной люди: мои сотрудники и их семьи, среди которых мои брат и сестра с их семьями, в конце концов, моя дочь, — дало мне силы перебороть страх и неуверенность в себе. Да-да, директор тоже человек! Он тоже

может бояться. Главное — недолго и нечасто. И чтобы никто не заметил, что ты сомневаешься, боишься или в чем-то не уверен. Тем более брат или сестра. Иначе паника в коллективе. А это очень заразная штука. Скорость инфицирования — в пределах одного рабочего дня.

За годы работы я очень много раз проверяла на практике это утверждение. Стоит мне запаниковать по поводу, например, предстоящей проверки — бухгалтерия начинает истерить: «А вдруг мы чего недоглядели?» Засомневалась вслух, сможем ли сдать объект в срок, — мастер участка уже на 158% уверен, что в срок мы не уложимся.

Поэтому **правило № 1:** никому, тем более родственникам, не показывайте свои страхи, сомнения и неуверенность.

Если есть какие-либо опасения и тревоги, лучше подготовьте вопросы и соберите маленькое совещание или проведите мозговой штурм. Об истинной причине таких собраний присутствующим знать вовсе не обязательно.

Ни для кого не секрет, что не всегда руководитель раздает пряники. Бывают и розги.

Но как ругать, наказывать того, с кем ты вместе вырос? Как руководить братом, сестрой, женой брата, мужем сестры, свекром, папой невестки, своим мужем в конце концов? Как можно жестко отчитать брата на невыполнение твоего распоряжения, а через час сидеть с ним вместе за праздничным столом в доме родителей? Как лишить сестру премии за неправильное начисление налога, повлекшее за собой штрафные санкции для компании, зная, что племянник мечтает о велосипеде? Как сделать так, чтобы твое замечание восприняли как часть производственного процесса, а не как повод для семейного скандала или демонстрацию силы и власти?

Правило № 2: все сотрудники предприятия, начиная от директора и заканчивая уборщицей, — единый организм.

Каждый из них выполняет свою функцию в этом организме. Нет понятий «важная работа», «неважная работа» или «я главнее», «ты главнее». Нельзя соревноваться, кто важнее: я как директор

и старшая сестра или брат как мой заместитель и младший брат. Тогда наш единый организм не будет «болеть» и «чахнуть», а станет расти и развиваться.

Мы должны работать вместе и слаженно. Вместе мы сила. Вместе мы команда. Вместе мы семья. Вместе мы предприятие. Это как у мушкетеров: «Один за всех и все за одного!» При любом раскладе, в любой ситуации.

На предприятии, как и в любой семье, порой возникают конфликтные ситуации. А когда это семейный бизнес, вероятность стать участником неприятного разговора и даже «военных действий» увеличивается в разы.

Моя семья — моя крепость. Я считаю, что это аксиома. Так вот, если принять, что это утверждение не требует доказательств, то справедливо предположить, что муж будет защищать жену, брат — сестру и т. д.

Представьте себе ситуацию. Директор делает замечание своему секретарю: она так и не отправила письмо в суд, хотя была предупреждена, что крайний срок отправки корреспонденции именно сегодня в первой половине дня. Секретарь сочла тон директора излишне резким, претензии — необоснованными, мол, меня не предупреждали, что это важное письмо и отправить его нужно именно сегодня. Она обиделась на директора. Ну, как-то так вышло, так совпали звезды.

Муж секретаря работает на этом же предприятии техническим директором, он брат директора. Вечером дома за ужином жена жалуется мужу, что директор на нее практически накричала, а могла бы промолчать или не так резко сказать — «мы же все-таки родственники». В это время мужу звонит отец, и муж в сердцах рассказывает о нерадивой сестре-директоре, которая изводит его жену какими-то придирками. Папа говорит маме о размолвке между братом и сестрой. Мама звонит дочери-директору и устраивает выволочку: со своими так нельзя, чужих ругай, а своих не смей. Круг замкнулся. В семье конфликт.

В сухом остатке что мы имеем? Утром на работу пришли два обозленных на директора сотрудника, которые вошли в образ

«униженных и оскорбленных» и не имели ни малейшего желания и настроения работать, и невыспавшаяся директор, которая всю ночь думала, а вдруг она и вправду не то и не так сказала. Работа в тот день не задалась. Впрочем, она не задалась и через три дня. Да и вне работы родственники между собой не общались.

Ситуация разрешилась только после того, как стороны остыли и в спокойной обстановке обсудили и урегулировали все назревшие вопросы.

Правило № 3: худой мир лучше всякой войны.

Прежде чем я вывела для себя это правило, минуло почти десять лет работы. За это время было много разных неприятных ситуаций. Они, несомненно, касались рабочих моментов, но каждый раз на 100% проецировались на родственные отношения. Родители очень переживали за нас в эти моменты.

Если в коллективе некомфортная психологическая обстановка, конфликты, молнии витают в воздухе, в 99% случаев это вина руководителя. Нужно вовремя обнаружить очаг возгорания и потушить его, не дав пламени разгореться. С годами даже получается предотвращать образования таких очагов.

Всегда нужно помнить, что худой мир лучше всякой войны. Неконструктивно выяснять, кто прав, а кто виноват, из-за кого или по чьей вине так вышло. Уже вышло. Прошедшее время. Теперь это история. Все. Точка. Зафиксировались на этом моменте. Обозначили проблему, причину ее возникновения и возможные варианты решения. Главное — проанализировать ситуацию, сделать правильные выводы и идти дальше. Не тащите с собой весь хлам в виде обид, вольных рассуждений на тему «а если бы он/она сказал(а)».

Любой, даже самый незначительный конфликт лучше предупредить, чем потом разбирать руины после семейного скандала на почве совместного ведения бизнеса.

Очень многие друзья и знакомые часто нас спрашивают: «Как вы можете вместе работать и вместе отдыхать?» или «Как можно работать вместе мужу и жене на одном предприятии? Это же кошмар — 24 часа вместе!»

На самом деле непросто. Особенно мне как директору. В моем прямом подчинении муж. То есть в 17:00 что-то в голове у меня должно щелкнуть — мысли о работе исчезли, командный голос пропал, и я чудесным образом трансформировалась из шефа в милую и пушистую жену уже в тот момент, когда повернула ключ в двери офиса.

Как вы себе это представляете? Особенно если муж-подчиненный сегодня еще накосячить умудрился?! Как можно ехать с ним домой в одной машине и промолчать, не высказать все, что я думаю о нем по этому поводу?

Правило № 4: «выключать директора» и не говорить с родственниками о работе после окончания трудового дня.

Если соблюдать это правило, то можно избежать семейных ссор и бессонных ночей. Тогда выходные будут принадлежать только вам, а работа вас не разлучит.

Непросто научиться оставлять работу за порогом своего дома, но нужно очень стараться и много тренироваться. И все у вас обязательно получится!

Недавно прочла где-то на просторах интернета: «Работа не закончится никогда, а жизнь имеет обыкновение заканчиваться».

Не подменяйте жизнь работой. Не бойтесь просто жить! Живите и радуйтесь жизни! Тогда и работа будет в удовольствие и во благо.

Галина Ивановна Антошкина,
stasja_76@mail.ru

История № 2. Сестра-цунами

Мне 28 лет, в течение пяти из которых я руковожу digital-агентством, и на всем пути приходилось справляться со сложными подчиненными.

Один из самых сложных — родная сестра.

Разница между нами — год. Она эксперт высокого уровня, перфекционист и человек с техническим подходом к работе.

Эмпатия и сочувствие в работе — это не про нее. Она требовательна к себе, к коллегам, ко мне.

В работе сестер возникли две сложности.

1. Построение отношений «начальник — подчиненный».

Нам пришлось пройти через скандалы, ее увольнение, переезд в Москву и возвращение в компанию. Я допускала множество ошибок как руководитель, нарушала ее границы, а она — мои. Мы долго искали ту форму сотрудничества, которая будет максимально комфортна нам обеим.

Со временем я поняла, что между сестрами не может быть отношений «начальник — подчиненный». И мы выстроили что-то среднее. Я даю ей свободу в работе — она не делает мне замечаний и не вмешивается в управленческий процесс.

2. Она не умеет управлять людьми, часто перегибает при разговоре с коллегами, давит и может устроить цунами из-за небольшой оплошности новичка.

Я в первую очередь наблюдала за конфликтами, стычками и ссорами. За теми, кто уходил из компании, потому что не сошелся с ней в работе (таких было двое). И пристально наблюдала за теми, кого она вырастила; сегодня эти люди работают на хороших позициях (таких трое).

Оказалось, что есть тип людей, которые не обращают внимания на сложности устройства других, ценят знания выше отношений. Они будто пропускали через свой фильтр все, что не касалось конкретной задачи. Брали и делали. Не боялись критики.

Такие люди сильно выросли в компании за счет того, что смогли делать больше, быстрее, качественнее.

Всех, кому от нее периодически достается, я лично поддерживаю и обозначаю свою позицию. Я говорю, что с ней тяжело, что если с ней не получается, то необязательно уходить, можно перейти на другую позицию.

Поясняю, что такой у нее склад и характер.

Как руководитель я в первую очередь смотрю на цифры. А те говорят, что она высокоэффективный специалист, прибыль и рентабельность компании с ней растет.

Гоар Самвеловна Салафаниди,
директор агентства интернет-маркетинга
Digital Info, dir@transinfo.mobi

История № 3. Сложный подчиненный — отец

День добрый! Самый сложный подчиненный в моей практике — это мой отец, так как я начинал в компании отца (шесть лет), потом был переходный период (три года), когда я стал генеральным директором, а отец остался учредителем. Впоследствии я вывел его из состава учредителей, взяв на работу по контракту. Постоянное смешение ролей «отец — сын» и «ГД — подчиненный» провоцировали конфликты и низкое качество менеджмента, срывы сроков и плохие отзывы клиентов. Напишу кратко, как мне удалось преодолеть данную проблему.

Я обговорил с отцом и закрепил на бумаге (приказ или описанный процесс) наши роли на работе (сын — ГД, отец — ИД), четко разграничив права и полномочия. Только после того, как я дважды просил отца написать заявление об увольнении с открытой датой, и огромного количества конфликтов и разбора полетов я смог выстроить с ним ролевые отношения на работе. Поэтому совет один: обозначить и закрепить роли, а впоследствии строго следовать им и обеспечить неотвратимость наказания в случае выхода отца из роли. Я для себя сделал вывод из жизненного опыта: работа в семейной компании требует гораздо большей концентрации на соблюдении ролей, так как очень быстро нарушаются границы и смещаются роли с «ГД — ИД» на «сын — отец».

Михаил Евгеньевич Савичев, генеральный директор
ООО «Создание», Msavichev@gmail.com

История № 4. Гамбит с мамой друга

Добрый день, Максим!

Есть в моей управленческой практике история о том, как родственные связи мешали работе.

Мой друг попросил помочь советом: его мама (она же главный бухгалтер компании) совершенно не выполняла свои прямые обязанности. Опаздывала на работу, задерживала отчеты, периодически штрафы начислялись компании по ее вине — и много еще чего.

На все претензии к ней реагировала слезами и скандалами. И вообще, это же ее сын, как он может маме перечить. Она же ему «во благо» работает.

Надо сказать, что с его мамой мы до того момента знакомы не были. Но я точно знаю, что мой друг и его мама просто перепутали, где рабочие отношения, а где родственные. Я предложила ему разыграть такую схему.

Вызывает он в кабинет свою маму и говорит, что к нему приехала я, его коллега из другого региона (это на самом деле было так), и мне нужна помощь.

Я ее спрашиваю:

— Нина Васильевна, вот скажите мне, у меня бухгалтер систематически опаздывает, вовремя отчеты не сдает, в документах у нее бардак... Вот как вы считаете, как в этом случае лучше поступить с таким сотрудником?

— Однозначно штрафовать! — ответила мне Нина Васильевна. — А если не поймет после двух штрафов — уволить и найти хорошего специалиста!

— Спасибо, Нина Васильевна. Я обязательно прислушаюсь к вашему совету.

А после говорю: «Вызывай уже не маму, а своего главного бухгалтера».

Мой друг зовет повторно Нину Васильевну и теперь уже сам ей заявляет:

— Нина Васильевна, я тут посоветовался с мамой. Дело в том, что вы, наш главный бухгалтер, систематически... Мама считает, что за это необходимо штрафовать, а после двух штрафов найти вам замену.

И тут мама, она же главный бухгалтер, не смогла ничего возразить. Это же она придумала и предложила.

В завершение этой истории хочу сказать, что мама через год уволилась сама, но дела и отношение к работе с того момента изменились в лучшую сторону.

Юлия Александровна Дзамихова,
компания ESTEL

Так что же делать, если вы все-таки решили работать со своими самыми близкими людьми? Что делать, чтобы вас не использовали ваши родственники? Как выстроить работу таким образом, чтобы не испортить семейные отношения и нормально вести бизнес?

1. Синхронизация.

Вы все должны давать одинаковый ответ на вопрос «Мы работаем, чтобы ЧТО?». Стратегическое видение должно быть общим, цели — объединять всех родственников, а образ будущего — подразумевать единые ценности. Если цели вашего общего дела разные (кто-то хочет досрочно погасить ипотеку, а кто-то — стать лидером отрасли в странах СНГ), то ждите неминуемого конфликта.

2. Сначала попробуйте.

Пожалуйста, помните, что с сотрудниками иногда приходится расставаться. Сможете ли вы уволить родственника, если он не будет справляться с работой, и сохранить с ним теплые отношения? Еще до того, как вы примете решение взять родственника в свою компанию, проверьте друг друга на совместимость в бизнесе. Например, реализуйте совместно небольшой, но при этом непростой проект. И только когда вы увидите, насколько человек

вовлечен и на что способен, все хорошо обдумайте и принимайте решение, стоит работать с ним вместе или нет.

3. Еще раз проверьте себя.

Представьте, что человек, которого вы хотите взять в партнеры, — не ваш родственник, а потенциальный партнер, с которым вы ведете переговоры о будущем совместном бизнесе. Задайте себе такие вопросы.

- Стал бы этот человек вашим партнером по бизнесу, если бы не был вашим родственником?
- Профессиональный уровень этого человека выше, чем аналогичного кандидата на рынке труда?
- Может быть, вы ему сейчас сочувствуете? Если это так, то, может, лучше помочь ему чем-то другим (деньгами, советом, временем)?
- Почему именно он? Какие у него сильные и слабые стороны?
- Почему вы будете эффективными и нужными друг другу?
- Почему именно с ним компания сможет достичь больших результатов и вы станете делать все быстрее, если будете вместе?
- Готовы ли вы считаться с мнением такого партнера?
- Готовы ли вы ему доверить все? И как человеку, и как профессионалу?
- Являетесь ли вы для него авторитетом, к которому он будет прислушиваться?

4. Сразу проговорить ожидания друг от друга.

А лучше зафиксировать на бумаге и оформить в договорные/партнерские отношения. В России, когда строят бизнес с родственниками, чаще всего никаких договоров не оформляют — неудобно как-то, ведь родня. Но если вы хотите построить серьезное дело, то и оформите все серьезно до наступления первых неурядиц. Заодно посмотрите, как на это отреагирует ваш родственник. Если он будет вести себя неадекватно, то подумайте: нужен ли вам такой человек в вашей команде?

5. Сразу разграничить ответственность.

Прежде чем совместно вести бизнес, нужно четко обозначить границы ответственности. Финансы компании — в руках главного бухгалтера, его подпись должна быть на всех бумагах. Ваш свекор, работающий водителем, не должен указывать этому бухгалтеру, когда ему сдавать отчетность и как выдавать деньги из кассы.

Никто не должен лезть не в свои дела.

6. Сразу договориться о субординации.

Определитесь, что на работе вы и ваша жена — только партнеры, а дома — супруги. «Сережа» и «Серый» на работе говорить неуместно. Только «Сергей Викторович». Пусть он будет хоть «пупсиком», хоть «милашкой», но только дома. Не давайте повода усмехаться над вами всему коллективу, вынося семейные отношения на всеобщее обозрение.

7. Сразу разграничить личное и деловое.

Выше я уже говорил, что родные и близкие руководителя компании практически всегда требуют к себе особого отношения и внимания независимо от должности.

В самом начале четко скажите родным, что в первую очередь вы для них работодатель, а они сотрудники, и только потом вы семья. Оценивать работу вы будете как собственник бизнеса, и ваша цель — заработать деньги силами компании, а не помочь за свой счет родным и близким.

8. Никаких 50 на 50.

Никогда не формируйте доли в семейном бизнесе с отношением 50 на 50. Это самое конфликтное сочетание, когда у вас равные доли и одинаковая степень влияния на бизнес.

Если у вас доли 50 на 50, то никто не может поставить финальную точку и спорные ситуации разрастаются в конфликт. Кто-то должен обладать правом решающего голоса, а значит, у кого-то должны быть большие полномочия и большая ответственность за принятие окончательных решений.

9. Не переходить на личности.

Между родственниками обычно больше прямоты, чем в отношениях «сотрудник — менеджер». Старайтесь разбирать все непростые ситуации с точки зрения результата, а не основываясь на личных обидах и правильно или неправильно подобранных фразах.

Воспитывайте в себе на работе деловые взаимосвязи. Семейные у вас уже налажены.

10. Для тех, кто думает о наследниках.

Сейчас многие предприниматели, которые открывали бизнес в 1990-х, хотят аккуратно передать свои компании детям. Я знаю одну прекрасную девушку, которая успешно влилась в бизнес своих родителей, и, скажу я вам, она одна из самых по-настоящему крутых женщин-предпринимателей, которых я встречал. Она не просто безболезненно вошла в бизнес — она усилила эту компанию и вывела ее на новый качественный уровень. Зовут ее Ольга Полторацкая, она совладелец торговой сети «Европа», и специально для книги я попросил ее рассказать свою историю, которая точно пригодится тем родителям, которые думают о наследниках в своем бизнесе.

Родители с моих десяти лет рассказывали мне, что очень хотели, чтобы я к ним присоединилась в бизнесе. Каждый день мне говорили: «Вот-вот, скоро ты после института будешь работать с нами». И в какой-то момент меня это начало очень сильно напрягать. Я даже специально начала искать какие-то другие варианты профессии, чтобы не работать с родителями, потому что это было очень навязчиво.

Но потом они все-таки увидели и поняли, что я перестала хотеть с ними работать. Немножко отстали на какое-то время и дали мне возможность выбрать свой путь самостоятельно. Я ходила на разные секции, кружки, повыбирала разные институты, вплоть до театрального. Но в итоге, когда напор их спал, я сама проявила инициативу и в 16 лет пошла на стажировку продавцом в наши супермаркеты, чтобы летом не просиживать просто так штаны и, возможно, научиться чему-то новому.

Когда я пошла на стажировку в первый раз, меня уже это увлекло. Я поняла, что это очень интересно, супермаркет — настолько многогранный бизнес, где можно проявиться в любом качестве. Всякий человек с любыми способностями может себя найти в этом. Тут нужны и актеры, и психологи, и финансисты, и дизайнеры. И я поняла, что, скорее всего, лучше профессии я не найду. И потом уже каждый год, каждое лето я проходила стажировку. А где-то с третьего курса работала каждый день по полсмены в магазине: приемка товаров, обслуживание покупателей, расчет цен на товары, пересчет, инвентаризация.

И уже когда окончила институт, я пошла в супермаркет работать заместителем директора. Хотя папа мне говорил: «Ой, как-то рано, завалишь нам магазин». Я ему ответила: «Папа, не волнуйся, я чувствую в себе силы, я справлюсь, я стану полноценным заместителем директора в одном из наших крупных супермаркетов». В итоге настал тот день, когда в 23 года я уже пришла в офис, а папа сказал: «Вот твой кабинет». Он был рядом с его кабинетом. Папа представил меня команде: «Вот твоя команда. Ну все, вливайся!» Я вошла в свой кабинет с круглыми глазами. Что делать? Особых задач мне не поставили. И я решила изучить и составить определенную карту плюсов и минусов супермаркета «Европа», чтобы найти, чего нашему магазину не хватает. И тогда я поняла, что было бы круто, если бы у нас был онлайн-магазин. На дворе стоял 2010 год.

И родители, папа и мама, поддержали мою безумную идею, представили ее команде. Все в команде только охали да ахали — мол, сто лет нам не нужно, массу денег потратим, кучу ресурсов, ничего не получим. Но в итоге мои родители сильно поверили в меня и в эту идею и дали мне добро.

С тех пор я нашла свое дело. В онлайн-торговле я была лучшим специалистом из всей нашей команды. Я в этом разбиралась, изучала дополнительно много литературы, проходила много курсов. А также помогло то, что я какое-то время жила в Англии, где все уже давно пользовались онлайн-услугами. Я говорила, что и у нас в России обязательно будет так же, это же так удобно: заказал в обед все продукты, и вечером тебе их привезли. Вообще хождение по магазинам — это уже просто какая-то утопия. Я еще десять лет назад это говорила.

Что самое главное я могу сказать? Сильнее всего был страх работать с родителями, мысль о том, что они постоянно будут делать мне какие-то замечания, как ребенку. Дома, когда я росла с ними, меня поправляли, часто говорили о том, что я делаю не так. Вот я и боялась. Мол, зачем мне это все нужно — может быть, я лучше устроюсь к какому-то чужому человеку на работу, но мне не будут постоянно тыкать носом в какие-то проблемы. А родители, скорее всего, будут придирааться, недооценивать меня.

Но с первого же дня все страхи просто развеялись, когда я увидела, что какую-то ужасную, странную идею родители поддержали обеими руками. Они при подчиненных всегда очень уважительно ко мне относились, всегда называли по имени-отчеству, сразу же «Ольга Николаевна», как будто мне какой-то статус дали! И благодаря этому у меня появилась уверенность.

Ведь меня поддерживали самые близкие.

Надо сказать, что в коллективе собрались разные люди. Это был довольно взрослый и опытный коллектив. И тут я! И мне 23 года.

Все, конечно, думали, что я папина дочь, которая ничего не умеет, пришла по блату, будет сидеть в кабинете, ничего не делать и раздавать странные задания. Но когда онлайн-супермаркет успешно заработал и действительно полюбили покупатели, то, конечно, уже пришло и уважение всего коллектива. Тогда все и увидели, что я действительно целый день работаю, а не в кабинете пасьянс раскладываю.

Как мы распределили роли? Все было довольно легко, потому что мы трое делали то, в чем каждый силен. Папа всегда был рожденным финансистом, а еще он строил объекты — у него это просто суперски получалось. Мама занималась закупкой товаров, ассортиментом, выкладкой в супермаркете, дизайном. А я, когда пришла, поняла, что моя сильная сторона — это маркетинг, продвижение, реклама, онлайн-торговля.

Я знаю очень много случаев, когда семейный бизнес не удается и дети не хотят работать с родителями. И мне кажется, это как раз из-за того, что родители мало приложили усилий для ввода ребенка в команду. Я видела, что мои родители постарались, чтобы меня

в команде уважали, они мне помогали. А если и делали какие-то замечания, то всегда наедине, чтобы этого никто не слышал и не видел. А еще это было настолько тонко и корректно! Они мне делали замечания так, что я даже не обижалась и не воспринимала это как какую-то критику. Я понимала, что лучше будет так, как они сказали, — это мудро.

Ну а дома у нас совершенно другие разговоры. Там я общаюсь с ними как ребенок с родителями, и если я что-то сделала не так, то меня будут песочить конкретно. Но на работе никогда — там у нас другие роли. Там мы все на равных, и родители мне никогда не говорили фраз вроде «Ой, да ладно, что ты говоришь, откуда ты знаешь, у тебя нету опыта» или «Поживи с наше». На мой взгляд, это было самое важное в нашем успехе. Меня сразу восприняли, как будто я тоже мудрец и пришла в команду с каким-то глубоким опытом.

А еще родители меня постоянно приучали к труду, каждый день, как мантру, мне повторяли: только трудолюбивый человек добьется успеха, только труд; наш бизнес очень хрупкий, и если ты не будешь трудиться, то все может развалиться в один день; за всем надо следить, все надо проверять, контролировать. Даже когда я в отпуск прошусь больше чем на две недели, мне говорят: «Как — на две недели? Ты уедешь, а бизнес? Все развалится. Нельзя ездить больше чем на две недели».

Меня никогда не баловали, никогда не давали что-то просто так. Только увидев какие-то мои титанические усилия и успехи, могли подарить что-то серьезное, но никогда просто так, «потому что ты наша дочь». И это тоже один из секретов успеха. Я понимаю: если ты чего-то хочешь, надо что-то сделать, потрудиться для компании, для родителей. И тогда ты что-то получишь.

В заключение этой главы я хотел бы еще раз напомнить, что родственники в бизнесе — это не обязательно плохо. Если ваши дяди, свекрови, дедушки и сестры любят свое дело, хорошо его знают и готовы работать на пользу вашей компании, то родственные связи никак не повредят бизнесу. А в отдельных случаях даже могут помочь делу, ведь как минимум обратная связь

от них будет всегда более честная, чем от наемного сотрудника со стороны.

Если у вас семейный бизнес, плюсов тоже достаточно много. Ведь вы сможете зарабатывать на жизнь самым близким людям.

Я желаю вам, чтобы вы все горели своим общим делом и стали новым Walmart или хотя бы Auchan.

Главное — помните, что родственные отношения в любом случае и шире, и контекстно богаче, чем рабочие, и отделить их друг от друга бывает очень трудно. Это навык, который требует либо многолетних традиций, либо больших усилий. Ваших усилий.

Поэтому, чтобы сохранить семью и при этом развить бизнес, нужно, как всегда, начинать с себя.

Начинайте.

12. Негативщики/пессимисты/ нытики/ворчуны

— А кто нынче хорош? Вот я, например, вижу: летит бабочка, головка крошечная, безмозглая, крылышками бяк-бяк, бяк-бяк-бяк... ну дура дурой! Воробушек тоже не лучше. Береза — тупица, дуб — осел, речка — кретинка, облака — идиоты. Лошади — предатели. Люди — мошенники. Весь мир таков, что стесняться некого!

АНДРЕЙ МИРОНОВ В РОЛИ МИНИСТРА-АДМИНИСТРАТОРА,
ФИЛЬМ «ОБЫКНОВЕННОЕ ЧУДО» (РЕЖ. М. ЗАХАРОВ)

Уныние, как известно, смертный грех. Человек, погруженный в уныние, не может созидать, улучшать мир, конструктивно воспринимать новую информацию и ваши задачи. И погода у таких людей всегда плохая, и вокруг все обманывают, и еда недосоленная, и зарплата маленькая, и начальник — дурак.

Именно такие люди жмут в соцопросах в интернете кнопку «Все будет еще хуже» и считают своим долгом обсуждать с коллегами последние политические новости, курс рубля и доллара, решения, принятые управленцами компании. Естественно, во всех этих разговорах преобладает негативная оценка со множеством убедительных доводов, почему все будет плохо, а стакан в их руках всегда наполовину пуст.

И да, они всё знают!

Потому что на прошлой работе у них был один такой начальник и заставлял всех работать после шести.

Потому что у одних его клиентов уже была такая ситуация, и в итоге их больше нет на рынке.

Потому что всегда, когда кто-то так говорит, ничего хорошего ждать не стоит.

И вроде смотришь на человека — есть работа, жена и дети, родители здоровы, и сам с руками и ногами, ходит в кино раз в месяц, ездит в отпуск два раза в год, в холодильнике есть еда, на окнах шторы, войны нет. А он все ноет и ноет, ноет и ноет.

Мне, как руководителю, хочется оградить себя от таких сотрудников и просто игнорировать их пессимистичный взгляд на жизнь, но этого делать нельзя. С нытиками нужно бороться,

потому что такой сотрудник — большая проблема для команды. Эмоциональный фон коллектива складывается из настроений отдельных его участников. И когда в подразделении появляется сотрудник в вечно унылом настроении, то он обязательно начнет заражать пессимизмом всех остальных, что неизбежно отразится на работоспособности всех его коллег. Ведь среди наших сотрудников есть особо впечатлительные, эмпатичные, сопереживающие и мнительные люди. И если они начинают общаться с нытиками, то заражаются этим вирусом, а вы видите все больше печальных глаз в коридорах офиса. К тому же если сверху нагрянет какой-нибудь очередной экономический кризис, то он и вовсе станет мощнейшим катализатором для распространения вируса нытья в геометрической прогрессии.

Друзья мои, если вы чувствуете, что в вашей команде уже происходит что-то не то, и хотите вычислить сотрудника-пессимиста, который заразил вашу команду этим вирусом, напишите мне письмо на имейл sp@batyrev.com с темой «Пессимист», и я отправлю в ответ инструкцию, как его обнаружить.

Откуда же эти люди берутся?

Исследуя этот вопрос, мы нашли несколько причин, из-за которых у нас рождаются пессимисты.

1. Низкая самооценка.

Бич нашей национальной ментальной модели. Если человек обвиняет во всех своих бедах кого угодно, но только не себя, значит, априори он не готов взять на себя ответственность за происходящее, поскольку считает себя неспособным что-то изменить. И он выбирает просто ворчать и негативить.

2. Манипуляция как способ привлечь внимание.

Кто-то намеренно это делает, чтобы решить свои корыстные вопросы. Я даже знаю таких топ-менеджеров, которые ноют, чтобы собственник бизнеса обратил внимание на их проблему. А кто-то с детства привык получать внимание родителей через жалобы и хныканье из-за разбитой коленки, и со временем это стало чертой характера.

3. Пересмотрели новостей.

Еще Михаил Булгаков писал, чтобы мы не читали советских газет. К сожалению, новостной фон в основном формируется только негативными новостями, что сильно отражается на восприятии этого мира. Даже жизнерадостные люди, которые чрезмерно увлекаются сводками новостей, начинают жить в тревоге, что вот-вот случится что-то ужасное и Земля налетит на небесную ось. Лично ощутил это на себе в начале пандемии коронавируса, пока не отказался от чтения всех этих новостных порталов.

4. Идеализация.

Люди, которые живут в нарисованной ими самими иллюзии, склонны быть негативщиками, ведь та картинка, которую они создали в своей голове, не соответствует тому, что происходит на самом деле. Недовольство любыми событиями и людьми возникает у них каждый раз, когда поступки клиентов, руководителей или близких идут вразрез с той идеальной моделью устройства мира, которую они сами себе придумали.

Но как бы там ни было, нам с вами приходится ежедневно с такими людьми работать, и наша задача — сделать так, чтобы они и коллектив не травили своим нытьем, и сами перешли на сторону добра и созидания.

Прежде чем мы будем рассматривать разные способы работы с негативно настроенными сотрудниками, давайте познакомимся с историями, которые мне прислали мои подписчики.

История № 1. В каждом есть что-то хорошее

Добрый день, Максим. Был у меня реальный случай на работе со сложным сотрудником из разряда вечно недовольных и негативных. Решила поделиться этой историей. Надеюсь, она будет полезной другим в работе с такими сотрудниками. Я тим-лидер проекта, который занимается продажами, и работаю непосредственно с командой, тесно с ней сотрудничаю, даю обратную связь и помогаю улучшать показатели. Этот сложный

оператор была на моем проекте, но не в моей команде. Всегда сочувствовала второму ТЛ на проекте, что такой сложный сотрудник ей достался. Но однажды получилось так: решили сделать небольшую рокировку в командах и передать часть ребят из другой команды мне. Как же я расстроилась, что именно этот негативный оператор была в их числе. «Что поделать, — подумала я, — теперь мне с ней работать, не время себя жалеть или жаловаться, нужно думать, что делать». Я начала читать книги, искать информацию в интернете, пыталась использовать и методы коучинга, и тесты на мотивашки, чтобы понять, как подойти к этому оператору. Потом поделилась с мужем этой ситуацией, и он высказал интересную мысль: в каждом человеке обязательно есть что-то хорошее, нужно это найти и направить в нужное русло. Я начала просто узнавать человека (как бы банально ни звучало, но именно это мы порой упускаем: нужно просто узнавать человека, без шаблонных вопросов и методов из интернета). Подумала о принципе из очень мудрой и древней книги: «Как хотите, чтобы поступали с вами, так и сами поступайте с другими». Писала ей каждый день утром — спрашивала, как дела и какое сегодня у нее настроение. Первое время она с трудом шла на контакт, отвечала неохотно. Потом я решила сделать ей небольшой подарок и купила букет цветов, чтобы подбодрить ее с утра, но не отдала его сама, а попросила оператора с другого проекта ей на стол положить и сказать, что от тайного поклонника. Я впервые увидела, как она искренне улыбалась и была в восторге. На каждой ОС с ней я заваривала чай в офисе, приглашала ее — и мы говорили просто и непринужденно, иногда с вкусняшками, которые девочки так любят. Со временем она стала делиться со мной уже охотнее, и я поняла, что ее грубость и недовольство — просто защитная маска, поскольку дома у нее нелады и с родителями проблемы, все достали ее, подготовка к свадьбе, нервы, подруг нет, поделиться не с кем.

Как-то она пришла в суперхорошем настроении, и я сказала: «Ты такая веселая, мне ты такая очень нравишься». После этих

слов ей еще больше хотелось быть на позитиве и улыбаться. Теперь она каждый день была суперпозитивом в чате. Всем писала «Доброе утро!», желала отличного настроения и подбадривала. Программа лагает, ничего не работает, все в панике, а она пишет: «Ребятки, не вешаем нос и ждем решения».

Я тогда поняла, что шаблоны и методы из интернета не всегда работают, что в первую очередь каждый оператор в моей команде — это личность, человек со своими положительными и отрицательными качествами. И положительного можно найти намного больше, если проявить живой и искренний интерес (именно искренний: не делать так, как надо, а по личному желанию узнать человека и наладить работу и коммуникацию с ним). Помню, коллеги мне говорили, что такое общение приведет к нарушению субординации. Все-таки я тим-лидер, и не только хвалить, но и ругать порой приходится. И как меня воспримут? Но скажу по своему опыту, что в команде каждый оператор меня уважает как тим-лидера, готов высказывать мне свое мнение и делиться неудачами в работе, просить о помощи и порой выслушивать конструктивную критику.

Поэтому советую всем не бояться налаживать близкие отношения с сотрудниками, искренне интересоваться их жизнью, чтобы вовремя поддержать, подбодрить и направить их энергию и эмоции в нужное русло. Это, наоборот, еще больше сплотит команду и улучшит отношения между руководителем и подчиненными.

Татьяна Романенко,
tanya.romanenko@ic.gl

История № 2. А у конкурентов лучше!

Одним из запоминающихся был случай с молодой девушкой, которая проработала у нас четыре года.

Первые полгода это был позитивный и активный сотрудник. Девушка пришла к нам из другой сферы, и мы обучили ее необходимым навыкам работы.

К концу первого года она начала посматривать в сторону одной крупной IT-компании и всячески рекламировать ее в нашем коллективе.

Все, что делала наша организация для сотрудников, принималось как само собой разумеющееся, а все, что делала компания-конкурент, выставлялось напоказ — «вот как надо». Было проведено немало бесед о лояльности к компании, после которых изменения длились несколько недель, а потом опять начиналась реклама конкурирующей компании с новой силой.

Все поменялось, когда через два года к нам на работу пришла девушка из этой крупной IT-компании.

Как же смешно и приятно было наблюдать, когда на все аргументы в пользу крупной IT-компании отвечала бывший ее специалист, которая знала все подводные камни. Благодаря этим разговорам именно новый сотрудник стала амбассадором лояльности к нашей компании, так как на своем личном примере могла сравнить все преимущества работы в уютном офисе и дружном коллективе над качественным продуктом, за который не стыдно перед клиентами.

Считаю, если сотрудник открыто рекламирует конкурента внутри коллектива, но остается достаточно ценным специалистом, нужно его не увольнять за это, а узнать больше информации об этой компании или столкнуть его напрямую с ее сотрудниками в неформальной обстановке. Тогда все аргументы об идеальности разбиваются о реальные факты.

Наталия Ревонюк,
заместитель директора ТОВ ВИСОФТ,
генеральный директор ViNR

История № 3. Тяжелая болезнь

Была в моем опыте работы менеджером по персоналу сотрудница, которая хорошо выполняла свои обязанности, но ни жизнью

компании не жила, ни друзей в организации не имела, отличалась склочным характером, а хуже всего — не скрывала своего негативного отношения к организации и публично его высказывала. Связываться с ней никто не хотел, так как реакция могла быть непредсказуемой — от матов и истерики до бойкота в выполнении задач для сотрудника, который посмел высказать замечание. Кроме всего прочего, она имела привычку приходить на рабочее место к другому сотруднику и начинать рассказывать разные истории, даже когда «собеседник поневоле» переставал реагировать и работал, отвернувшись к монитору.

Ситуация была не из простых, так как уволить фактически было не за что: работала хорошо, задачи выполняла.

Но «помог» трагический случай. Несмотря на молодой возраст, у этой сотрудницы обнаружили рак груди. Для операции потребовались деньги, и руководитель организации вышел с предложением к коллективу скинуться и помочь. Но ни один из сотрудников не поддержал этой инициативы (таким было отношение к ней). В итоге, посоветовавшись, решили, что материальную помощь выделим из средств организации.

На больничном она пробыла около шести месяцев. Основной перелом произошел именно в это время.

Мы часто созванивались и общались (в основном все сводилось к ее монологу), она рассказывала о своих делах, лечении, спрашивала о работе и людях, рассказывала даже о своих детских переживаниях и злобе, которая всегда сидела у нее внутри, об обиде на сестру. Человек был одинок, обижен на весь мир и поэтому так себя вел. Мы сохранили за ней рабочее место, предложили новую систему мотивации, чтобы она могла зарабатывать больше. Кроме этого, почти к концу лечения сотрудники собрали деньги, и мы небольшой делегацией съездили к ней в гости с цветами и подарками. И... растопили ее сердце.

Перед выходом на работу после долгого перерыва она сделала пост на своей странице в социальной сети со словами благодарности компании и тем коллегам, которые ее поддерживали.

Не скажу, что характер полностью изменился (конечно, нет), но она стала лояльным сотрудником, надежной опорой для своего отдела, заработала уважение коллег, обзавелась товарищами, ввела в корпоративные мероприятия мужа и дочь, проработала еще около четырех лет и ушла по не зависящим от нас причинам.

Анонимно

История № 4. Не на своем месте

Некоторые люди волею судеб попадают не на свое место, не на свою должность. Даже если истинной причиной оказываются сам человек и объем усилий, которые он прилагал для поиска нужного места, суть одна: он ходит не на работу, а на каторгу.

Часто этот человек может не замечать, что текущая позиция ему не подходит и ежедневно угнетает эго. В идеальном мире эту нестыковку должны заметить HR и руководитель на собеседовании, но я этот момент как-то пропустил. Человек стал работать специалистом по оптимизации сайтов.

Прошло восемь месяцев, технически результаты работы были выше, чем на старте, и удовлетворяли нашим стандартам, но я всегда ждал сверхрезультата. Каждый должен делать то, что положено, плюс чайная ложка сверху. Благодаря этому принципу мы растем в качестве.

Я начал решать эту проблему через индивидуальный план развития, поиск новых способов обучения, но все было тщетно. Далее у нас последовал разговор, после которого из переговоров я вышел немного ошарашенным. Я услышал одну фразу: «Я всю жизнь мечтал быть разработчиком, у меня это отлично получается. Но никто в России не использует интересные мне технологии, вот и занимаюсь ерундой».

Этот разговор перевернул все. Первое, что я сделал, — дал задачу с профильной технологией. Ровно то, о чем мечтал мой

коллега. Это было великолепно! Скорость работы, отсутствие изъязнов, отличное качество продукта.

Прошло три года. Сейчас я понимаю, что тогда, просто уделив внимание личным желаниям члена команды, я сделал открытие для нашей компании. Кстати, этот человек теперь ведущий разработчик, технология, которая стала основой наших услуг, суперпопулярна, востребована и в мире, и в России, а наша компания — один из лидеров на этом рынке, по мнениям клиентов.

Дмитрий Абрамов,
СЕО компании Speechki, Омск

История № 5. Ротация

Поделюсь своей ситуацией: два удаленных сотрудника с одинаковым функционалом, но разными участками работы. Объективно нагрузка одинакова, но один из них постоянно жалуется на перегруз, требует повышения зарплаты и в качестве основного аргумента выдвигает мнение, что его коллега работает гораздо меньше, но получает ту же зарплату. Пробовали разговаривать, приводили доводы, что нагрузка одинаковая, проводили хронометражи — ничего не помогало. Тогда после очередной жалобы на меньшую нагрузку другого сотрудника было принято решение о ротации участков работ между ними. В результате жалующийся получил участок якобы с меньшей нагрузкой и потерял основной аргумент для жалоб, а второй увеличил свою экспертизу за счет приобретения опыта на новом участке и в дальнейшем вырос в ведущего специалиста.

Ирина Савина,
sushkovaap@yandex.ru

История № 6. Шантаж увольнением

У нас есть сотрудница — хорошая, очень ответственная, все задачи выполняет хорошо. Один большой недостаток — она нытик и раньше всегда была недовольна поставленными задачами. У нее есть некий комплекс отличницы, и она считала, что на любую задачу отводят мало времени, поэтому она не успевает все выполнить идеально. Более того, при отсутствии руководителя постоянно обсуждала это с сотрудниками отдела. А руководителю этого никогда прямо не говорила.

А когда та уходила в отпуск — выливала на меня это в первый или во второй день (я заместитель). Как будто ждала. И всегда терроризировала своим увольнением, видя, что замены хорошей нет. Обычно я действовала по принципу «лечить»: старалась объяснять, разговаривать. Причем она искренне верила, что руководитель будет не в курсе.

Но мы с руководителем устали и решили применить принцип «учить-лечить-мочить» (по мотивам книги «45 татуировок менеджера»). Предварительно обсудив, что будет, если сотрудник уволится, поняли, что ничего — выживем. В очередной отпуск руководителя я провела операцию «учить-лечить». Разобрали еще раз ситуацию и договорились, что и как делать. Когда руководитель вышла из отпуска, при очередном «восстании» сотруднице было сказано: «Пиши заявление об увольнении, раз не нравится работать».

Заявление не написала, но и резких выпадов уже почти три года нет. Работает, ищет компромиссы, но не шантажирует.

Вот так работа руководителей в команде и ваши мастер-классы помогают менять наших сотрудников.

Анна,
руководитель отдела обучения персонала,
Киров

История № 7. Тайный поклонник

История такая: в моей команде есть женщина, менеджер по продажам. Она постоянно была чем-то недовольна, обсуждала клиентов: кто как спросил, кто как на нее посмотрел и т. д. Могла даже обсуждать все это при них самих. Несколько раз беседовала с ней — не помогало. И однажды я обернула эту ситуацию так. Подошла к ней и сказала: «Галя, у нас один из покупателей очень тобой интересовался, спрашивал, какой у тебя график. Интересовался твоим семейным положением. Не ругай меня, я сказала, что ты не замужем». У Галины глаза заблестели, стала расспрашивать: а кто такой, а когда он приходил?.. Я ответила: «Галина, он обещал зайти. Жди». И Галина начала ждать и в каждом покупателе видеть того самого клиента. Обслуживание улучшилось, недовольство ушло... Позже я призналась Галине, что никого не было. Мы вместе посмеялись. Она не обиделась, а учла этот случай — он стал для нее уроком.

Елена Соколова,
silikatnoe-director@bigam.ru

Очень интересные истории и разные способы решения вопроса, как нытика и ворчуна направить в конструктивное русло.

Итак, друзья мои, подведем итоги и вместе порассуждаем, что же нужно делать, чтобы пессимисты начали смотреть на этот мир восторженным, а не разочарованным взглядом. Помимо решений из вышеприведенных историй добавлю несколько рекомендаций от себя.

1. Помогите ему.

Если существует реальная проблема — серьезная травма или болезнь близкого человека, — то, конечно, нужно помочь. Скинуться коллективом или выделить средства из бюджета компании.

Возможно, человеку нужно нанять психолога или переключить его внимание на то, чтобы он пришел в общефизический тонус. Организовать ему регулярный поход в бассейн или на йогу. Как

давно известно, физическая активность дает всплеск эндорфинов, гормонов радости, и, соответственно, оздоравливает не только тело, но и мысли.

2. Объясните, что он разрушает коллектив.

Предельно честно поговорите с ним, расскажите, как вы, как управленец, строите команду, стараетесь создать светлую корпоративную культуру, мотивировать людей к сверхрезультатам, а он, вместо того чтобы вам помогать, ввергает сотрудников в уныние.

Расскажите, как непросто создавать рабочий настрой, что мы вместе делаем общее дело и его зарплата напрямую зависит от успеха команды. Если команда будет неэффективна, то и он будет получать мизерную зарплату. А настрой команды от него зависит не меньше, чем от вас.

Многие услышат вас и как минимум задумаются о своем поведении.

3. После нытья должно быть предложение.

Констатировать, что все плохо, а мир несправедлив, — легко, а вот предложить решение — сложно. Как только нытик начинает жаловаться на очередную проблему, дайте ему возможность создать проект, который сможет ее решить. Любой деструктив нужно стараться перевести в активную жизненную позицию. Так мышление человека может сместиться в конструктивное русло.

4. Мрачные прогнозы должны быть письменно обоснованы.

Если вы услышали, что ворчун не верит в будущее ваших решений, стратегию компании, экономику страны или развитие продукта, попросите его письменно обосновать прогноз с конкретными аргументами и фактами (а не мнением!).

Большинство людей, которым поручается подобная задача, сами начинают понимать, что их скептицизм основан только на личном восприятии этого мира, и не могут обоснованно аргументировать свою позицию перед руководством.

А если он даст четкую выкладку с конкретными и весомыми аргументами, возможно, он действительно прав, так что к нему стоит прислушаться. Но в моей практике не было ни одного случая, когда нытик смог обосновать свои прогнозы.

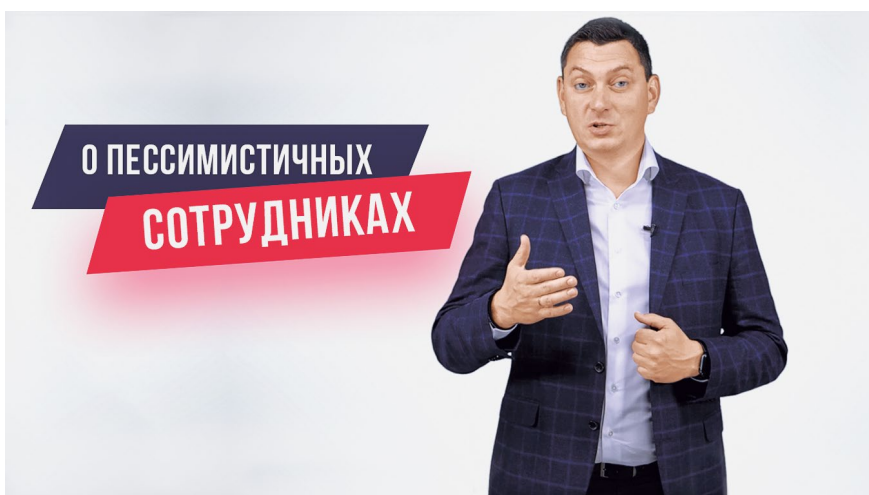
5. Поговорите с ним.

Не устану повторять, что самый сложный управленческий инструмент — обычный разговор с сотрудником по душам. Что его беспокоит? Какая ситуация в его жизни привела его к такой позиции? Доволен ли он своей работой? И вообще — он работает, чтобы... что?

Порой простой разговор (или два, или три) снимает все вопросы, и руководителю открывается целый пласт внутренних сомнений сотрудника, с которыми уже можно будет работать и решать, что делать дальше. Возможно, сотрудник находится не на своей должности или ему просто не хватает доброго человеческого общения. Или он ощущает дефицит внимания своего менеджера и обижается на это. А возможно, ему просто недостаточно уверенности в том, что он способен сам решать рабочие вопросы.

Часто хватает даже одного разговора, и люди, которые выплеснули вам свои проблемы, просто избавляются от эмоционального негативного багажа и уже во время диалога начинают сами переосмысливать ситуацию.

Примерная структура разговора показана в этом видео.



6. Табуируйте нытье не по работе.

Я долго доходил до этого сам в работе с нытиками, но в конце концов научился разделять внутренние проблемы и внешние, с которыми мы сделать ничего не можем.

На улице плохая погода, чиновники не поворачиваются лицом к народу, курс рубля рухнул и не выпускают за границу?

Иногда люди жалуются не на внутренние проблемы компании, а на внешнюю среду. Такое нельзя обсуждать в офисе. Это правило.

В ответ на такое сотрясение воздуха нужно просто спросить: «Что мы с тобой можем с этим сделать?» Сотрудник, хлопая глазами, отвечает, что ничего, и мы говорим: «Значит, я не вижу смысла обсуждать эти вопросы».

Пусть идет и работает.

7. Если «у них лучше и легче» — ротируйте.

Временная ротация, хотя бы на несколько дней, на те должности, где, по мнению нытика, легче работать, бывает очень полезна для того, чтобы человек понял свое предвзятое отношение.

Если же это нытье направлено на конкурентов, очень полезно взять себе сотрудника из той компании, чтобы он рассказал другую правду, как человек, знающий все изнутри.

Нытиков это быстро отрезвляет и ставит на место.

8. Специалист по рискам.

Наверняка вы слышали, что бывших опытных воров-домашников нанимают компании по производству сейфовых замков, чтобы они находили слабые места в их изделиях.

Так же можно привлечь и пессимиста для того, чтобы он находил слабые места в новых решениях и проектах. Его восприятие мира в черно-белых тонах можно направить на то, чтобы он действительно просчитывал все риски и находил слабые места.

Пусть он включит всю свою критичность и занудство и найдет себя в другом статусе, став экспертом по просчитыванию рисков для пользы общего дела.

9. Не ведитесь на терроризм.

Даже если сотрудник ценный и эффективный, но постоянно угрожает вам увольнением и ноет о вселенской несправедливости, не мучьте ни себя, ни его. Дайте ему возможность после третьей попытки таких угроз написать заявление об увольнении, если у вас так все плохо и нечестно. Делайте это с печалью и переживанием, но спокойно и вежливо.

Большинство людей (особенно эффективных), понимая, что стратегия нытья перестала работать, так и не решаются бросать заявление на стол и идут думать, как привлечь ваше внимание к их персоне другими способами.

10. Все наоборот.

— Вот опять эти болезненные изменения. Когда же нас оставят в поко-о-о-ое...

— No pain, no gain!

— Что за лето такое дождливое, хочется солны-ы-ышка...

— У природы нет плохой погоды!

— Этот план невыполним. В стране кри-и-и-изис...

— Это настоящий вызов для нас, чтобы стать номером один на рынке! И мы победим!

— Меня снова дома обидела жена-а-а...

— А мне так нравится твоя супруга! Я бы был счастлив, если бы жил с такой женщиной!

Никогда, никогда, никогда не соглашайтесь с пессимистом! Когда он поймет, что его нытье никто не поддерживает, он просто перестанет этим заниматься.

11. Усиливайте нытье до абсурда.

— Вот опять эти болезненные изменения. Когда же нас оставят в поко-о-о-ое...

— Да ты что, это только начало. Говорят, что дальше у нас будет 45 изменений в час — и так всегда! И работать мы будем **ВООБЩЕ БЕЗ ЗАРПЛАТЫ!**

- Что за лето такое дождливое, хочется со-о-о-лнышка...
- Сказали, что солнышка мы больше не увидим никогда!
И это начало конца света, потому что скоро наша планета налетит на НЕБЕСНУЮ ОСЬ!
- Этот план невыполним. В стране кри-и-и-изис...
- А еще пандемия, коррупция, повышение пенсионного возраста, инфляция, дефляция, деноминация и надвигающийся дефолт! БЕЖИМ ОТСЮДА!!!
- Меня снова дома обидела жена-а-а...
- А завтра она ударит тебя кастрюлей, выкинет в окно твою консоль и сделает себе на лбу татуировку с твоим зачеркнутым именем. Я точно это знаю! Может быть, она ИНОПЛАНЕТЯНИН?!

Главное — делать это с выпученными глазами, громким голосом и с серьезным выражением лица. Возможно, это бесчеловечно, но работает прекрасно! Нытики, которые видят, что вы их обстебываете, могут обидеться, но явно теряют мотивацию к тому, чтобы продолжать жаловаться. Отсутствие поддержки с вашей стороны всегда приводит к тому, что нытик сдается и перестает ныть.

Лучший способ борьбы с негативом — быть позитивным. Поэтому просто смейтесь над ситуацией. Наша с вами задача — всегда двигаться вперед и не оглядываться на негативный фон.

12. Проповедуйте команде отсутствие нытья как одну из ценностей.

Даже если вы научились «не слышать» пессимистов и игнорируете ворчание, то помните, что эта мера работает только в отношении вас лично. Негативщик, не получив от вас поддержки, пойдет искать новую жертву в вашей команде — того, кто готов подставить жилетку под его трагичные разговоры. Он будет делать все для того, чтобы подорвать эмоциональный настрой других сотрудников. И если все коллеги дадут ему отпор

и покажут, что его нытье им не нужно, случится чудо: нытик перестанет распускать нюни. Это становится просто бессмысленно.

13. Покажите, что его любят.

Можно прийти на работу пораньше и поставить человеку на стол букет цветов с надписью «Твоя команда любит тебя» или рассказать о тайном поклоннике (поклоннице), который интересуется его личной жизнью. Многих это мотивирует начать смотреть на мир в красках.

14. Устройте коллективное нытье.

Я так делал несколько раз во время кризисов, и каждый раз это заканчивалось громогласным смехом всей команды.

Если видите, что во всем коллективе упаднические настроения, утром ставьте всех сотрудников в две шеренги друг напротив друга и начинайте по очереди ныть друг другу. Люди из одной шеренги будут жаловаться, а люди из второй — причитать и жалеть своих партнеров. Громко, как профессиональные плакальщицы. А потом меняйтесь ролями.

Честное слово, это очень смешно и задает отличное настроение на целый день.

Любой управленец идет к своей цели. Задача негативщика — сбить вас с пути и заставить сдаться, перестать верить в нее, опустить руки. А вот у вас задача обратная — разжечь огонь в его сердце, заставить поверить в себя и показать, что достижение любых результатов возможно.

Именно нам с вами нужно думать о том, чтобы позитива в жизни наших сотрудников было в разы больше, чем негатива. И каждый руководитель может и должен избавляться от пессимистических настроений в команде и смотреть на события в мире, отрасли, компании и своем подразделении позитивно.

Каждый хочет быть счастливым, удовлетворенным своей жизнью и востребованным, но некоторые люди все равно вечно недовольны тем, что у них есть, даже если все у них складывается

отлично. Наша с вами задача — показывать нашим сотрудникам и окружению, что счастье уже у нас в руках, а еще более светлое будущее не за горами.

Мы должны быть главными оптимистами в нашей команде и вести ее вперед. А это значит только одно: чтобы в нашем дружном коллективе не было нытиков, нужно сделать самое простое и самое сложное одновременно.

Начать с себя.

13. Несогласные, но делающие

Выполнив приказ, военнослужащий, несогласный с приказом, может его обжаловать.

П. 43, ГЛАВА 2 УСТАВА ВНУТРЕННЕЙ СЛУЖБЫ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Меня всегда поражали люди, которые на совещаниях бурно опротестовывали какие-то решения, а потом бежали их выполнять первыми. То есть на публике они капризничают, привлекают к себе внимание, «козлят», расшатывают настроение в коллективе, но как только выходят за дверь, по каким-то своим внутренним соображениям перестают сопротивляться и в первых рядах отчитываются о выполнении задачи.

Уж не знаю, что это: деформированное желание быть эдаким несогласным героем в глазах коллег или образ жизни. Но точно знаю, что их выступления всегда сильно снижали мотивацию в коллективе. Тем более что коллеги, как правило, не замечали их отчета о выполненной задаче, так как это происходило тет-а-тет, но все хорошо запоминали громкие возмущения.

Обидно то, что так себя вели достаточно ценные специалисты или руководители, разбрасываться которыми очень бы не хотелось, ведь сотрудник, который имеет свою точку зрения и неправ по форме высказывания, более ценен, чем лояльный «преданный вассал», который со всем соглашается, но потом ничего не делает (о таких мы тоже обязательно поговорим).

Наверное, в первую очередь в этой главе хочется отметить то, что сопротивление новому — нормальная реакция человека. Еще старик Фрейд писал, что причин тому может быть множество, начиная со страха потерять деньги за неправильно выполненную работу и заканчивая желанием сохранить свою зону компетентности, где все понятно и известно.

Кто-то возмущается просто так, на всякий случай, а кто-то сильно не доверяет своему руководителю, поскольку нужный уровень доверия еще не достигнут.

Рассмотрим несколько историй, ярко иллюстрирующих поведение таких подопечных.

История № 1.

Дисциплинированный демотиватор

В пору работы начальником цеха был у меня мастер, который на планерке, как правило, высказывал свое отрицательное мнение по поводу поручений и нововведений. Тем самым он негативно влиял на выполнение задания другими мастерами, особенно молодыми. Для решения вопроса я неоднократно с ним беседовал о том, что не стоит при всех демонстрировать свое отрицательное отношение. Результат бесед был нулевым.

Стоит отметить, что, несмотря на высказывание недовольства, он первым выполнял задания. При невозможности это сделать уточнял параметры, своевременно переносил сроки при необходимости, старался все сделать точно. Во время учебы и тренингов впитывал все как губка и тут же внедрял в свою работу. По тому, как работала его бригада, претензий не было, тем более что и заказчик постоянно его хвалил.

Это ставило меня в тупик. Что с ним делать?

Решение оказалось довольно простым. После очередного его высказывания на планерке о невозможности выполнения порученного задания я сказал: «Ребята, вы все можете негативно говорить о задании, но если так, как Роберт, будете первыми его выполнять, то мне этого будет вполне достаточно». Я периодически начал ставить его в пример другим мастерам. И тут произошло чудо. Роберт перестал проявлять негатив, а через некоторое время я увидел, что он помогает выполнять задания и другим. Он стал проводником моих идей, порой

даже сумасшедших, которые мы, совместно обсудив, внедряли в жизнь.

Вот так «отрицала» стал моей правой рукой, а впоследствии и близким другом.

Руслан Ахтареев,
akhtareev.ruslan@yandex.ru

История № 2. Человек-катастрофа

В то время я работал начальником отдела одного из проектных машиностроительных институтов в Санкт-Петербурге. Институт был (и остается до сих пор) старой советской формации: большое здание, много разного, часто лишнего персонала, куча начальников разных уровней, строгая иерархия. Институт боролся за свое существование как мог, заказов было не очень много, но имеющиеся позволяли платить хоть и небольшую по меркам столичного города зарплату, зато стабильно. Самым главным активом института были конструкторы, поэтому их хранили, холили и лелеяли. Часть из них отработывала шестой десяток лет на одном месте, часть только пришла после института. Когда я возглавил один из отделов численностью около сорока человек, мне достался такой же разномастный коллектив: около половины — женщины пенсионного или предпенсионного возраста, процентов тридцать — ничем не примечательные «серые мышки» обоих полов, процентов пятнадцать — молодежь и оставшиеся пять — главные конструкторы, «зубры». Как понятно из состава, мотивированы к работе были лишь пятнадцать процентов молодежи, да и то только потому, что сидеть на месте было скучно. Один из них, Алексей, был выдающейся личностью. Человек-катастрофа. В буквальном смысле. Когда он начинал свою деятельность простым конструктором и работал над чертежами,

он бегал и кричал на весь отдел, да и институт тоже, что ничего в изделии работать не будет, так как все делается неправильно: чертежи чертятся медленно, рабочие на заводе детали сверлят криво, различные блоки никогда друг с другом не состыкуются и т. д. Когда он стал ведущим конструктором, а потом и начальником сектора, объемы «катастрофы» только увеличились: контрагенты все делают неправильно, заказчик не предусмотрел важные параметры, стенд для испытаний изготовлен с ошибками и т. д. При этом крайне сложно, но можно было направить его на путь «А что же делать и какие твои предложения?». В результате его не любили большинство коллег, включая многих начальников. Вопрос, который должен возникнуть у читателя: «А как же он тогда рос по карьерной лестнице?» Ответ простой: я его безумно ценил, берег от нападок и возможного увольнения. Благодаря его «все плохо, мы сейчас умрем!» я всегда знал все возможные риски и препятствия, с которыми мы можем столкнуться при разработке и изготовлении наших сложных изделий. А зная риски, их можно локализовать и устранить. Поэтому, внимательно выслушивая Алексея и делая заметки, я вызывал тихих исполнителей и проводил с ними совещания, где мы намечали дальнейшие шаги.

Уж не знаю, был ли Алексей и моя работа с ним причиной многократной номинации «Лучший отдел предприятия» по части исполнительской дисциплины и объемов успешно закрытых контрактов, но одним из кирпичиков успеха — однозначно! Поэтому совет от меня: берегите «неудобных» подчиненных, которые не боятся говорить правду в глаза. Они ваш самый ценный актив!

Владимир Валерьевич Авдейчик,
технический директор
ООО «Палфингер Марин Рус»,
v.v.avdeychik@gmail.com

История № 3. Превратить минус в плюс

Не всегда характер человека становится тем препятствием, которое мешает его успешной деятельности в единой команде. Порой можно создать специалисту такие условия и поставить его в такое положение, что его характер будет помогать, а не тормозить выполнение поставленных задач. В моей практике есть такой пример.

Специалист одного из отделов был достойным сотрудником в своей области. Обладал всеми необходимыми знаниями, вносил дельные предложения по улучшению показателей подразделения и в целом предприятия. А еще он был очень принципиален и дотошен. И вот эти-то черты характера смазывали все то хорошее, что имелось в его предложениях. Любое полученное задание перед исполнением не только досконально изучалось, но и не единожды обсуждалось с руководителями, стоящими над этим специалистом. И еще ему было необходимо непременно высказать свою точку зрения на этот счет. А так как руководителей над специалистом было несколько ступеней, все эти обсуждения и высказывания отнимали уйму времени, и в результате, когда эта ситуация доходила до меня, поставленная задача теряла свою актуальность. Тогда я принял, как показалось многим, неожиданное решение: повысил этого специалиста в должности, наделив его большими полномочиями и, как следствие, большими возможностями по более оперативному выполнению заданий, ведь теперь он мог обсуждать свои предложения напрямую со мной. Это явно пошло на пользу. Деятельность нового руководителя стала во много раз продуктивнее, а защита своего мнения с использованием обширной доказательной базы теперь стала положительным моментом в определении решения задач. Так очевидный минус превратился в плюс. Теперь этого специалиста я могу в полной мере считать своим соратником, хотя совсем недавно все мои

распоряжения подвергались сомнению. Кроме того, при обсуждении каких-то задач его точка зрения часто стала совпадать с моей, поскольку пути решения мы обговаривали совместно и все недопонимания регулировались еще в процессе этой беседы. Задачи стали решаться быстрее, а моя команда пополнилась еще одним специалистом.

Рамиль Зулькафирович Нигмадзянов,
генеральный директор
ЗАО «Йошкар-Олинский мясокомбинат»,
Йошкар-Ола, Ramil@yola-mkt.ru

История № 4. Мальчиш-плохиш

Команда торговых — и один мальчиш-плохиш, который каждое утро критиковал все решения прилюдно и вел себя очень пессимистично, тем самым демотивируя всех остальных. Так съел двух супервайзеров.

Как мы решили проблему?

Проанализировали результаты и увидели, что как раз мальчиш-плохиш, уезжая в поля, все задания выполнял. По приезде в город на планерке, представив команде очередного супервайзера и обозначив задачу, сразу, не дав плохишу открыть рот, произнес: «А Петя помолчит пока... минуту! Я и так знаю, что ты все выполнишь, как и всегда. Минуту подумай и расскажи нам, как ты это делаешь: выполняешь ВСЕГДА, при этом зная (говоря), что это невыполнимо». После пары секунд тишины вся команда стала смеяться, очень громко. Больше негатива от Пети не было никогда. А потом он стал супервайзером второй команды — и довольно успешным.

Вячеслав Ленник,
vlennik@bk.ru

История № 5. Настоящий мужик

Есть у меня в команде уникальный дизайнер: он выполняет задачи раньше сроков, которые сам называет. Он ответственный, сопровождает каждую задачу от создания макета до получения продукта из типографии/агентства, сам организует доставку в другие города сети, сам документооборот с поставщиками контролирует. Я с ним работаю восемь лет, и семь из них такая картина: возникает перед Денисом задача, он начинает трындеть, негативить, что все г..., на фига это надо, матерится. Причем независимо от масштаба задачи. Это все, как маятник, цепляет остальных в команде. При этом он прям мужик! Надежный по жизни. И каждый раз у меня внутри все сжимается. Думаю, как же его энергию направить в созидательное русло. И нашла выход. Я при каждой возможности, поздравляя с праздниками, стала подчеркивать, что он эмоциональная и физическая опора нашей команды, надежда; он такой молодец, что всегда справляется со всеми задачами; он больше, чем дизайнер, он настоящий мужик; ему поручаешь задачу — и можешь о ней забыть. Сработало :) Он стал демонстрировать именно то, что я о нем говорила при всех.

Юлия Шилова,
менеджер по работе
с ключевыми клиентами и партнерами

Как видно из этих историй, далеко не всегда несогласие с мнением руководителя — показатель отсутствия лояльности к компании. Порой, наоборот, это и есть своеобразное проявление беспокойства об успехе будущего проекта.

Что же делать руководителю, если он сталкивается с такого рода сопротивлением?

1. Ставить в пример.

Это самое простое и работающее решение. «Друзья, я официально разрешаю возмущаться тем людям, которые всегда

справляются с задачами первыми». Уверяю вас, желания высказываться негативно в таких случаях поубавится.

2. Прислушаться к его точке зрения.

А что, если он прав и его упрямство оправданно? Если человек не просто оперирует своим мнением, а использует при аргументации факты, которые можно проверить, то, вполне вероятно, он видит те риски, которых может не замечать его менеджер.

3. Понять, в чем проблема, и объяснить, как это выглядит со стороны.

Я часто брал такого сотрудника на обед, и мы шли в ближайшее кафе, чтобы попробовать выяснить, в чем истинная причина такого поведения. Иногда у человека были «эти дни» (у мужчин они тоже иногда случаются), а иногда выяснялось, что ему не хватает значимости в глазах коллег. Думаю, по-доброму объяснить человеку, как выглядит его поведение в глазах коллектива и его руководителя, не составит труда для любого нормального управленца.

И там же на обеде рассказать о форме общения, конструктивной обратной связи, условиях, в которых всем было бы комфортно работать. Уверен, такой доброжелательный разговор приведет к тому, что человек внутренне успокоится.

4. Правила совещания.

Я не устану это говорить. Со своей командой нужно вместе выработать правила проведения конструктивных совещаний. Одним из правил может быть «Отвергая — предлагай»: мы не принимаем при обсуждении каких-либо вопросов огульную критику идей.

5. Перевод или дистанционная работа.

Если сотрудник ценен, но серьезно демотивирует команду, можно перевести его на позицию, где он будет меньше контактировать с другими (может быть, даже в ваше непосредственное подчинение), и давать ему задачи, которые потребуют минимального взаимодействия с коллегами. Возможно, даже отправить его на удаленку, если ему самому так будет комфортнее работать.

6. Учить правильно реагировать.

Нас не учат в школе коммуникациям. И порой грубый и невежливый человек просто не умеет управлять самим собой и своими эмоциями. Так часто бывает: в деле он профессионал, а разговаривать нормально не умеет. Значит, становитесь для него тренером-наставником и объясняйте, что такое компромисс, почему иногда нужно прислушиваться к мнению коллег и учитывать их интересы, как конструктивно критиковать не понравившиеся ему идеи и что такое совместное решение.

Я часто встречаю руководителей, которые очень хотели повелевать. И карьеру сделали не для того, чтобы расширить масштаб для улучшения мира, а ради того, чтобы остальные кланялись их талантам. Такие управленцы часто не терпят чужого мнения, потому что чувствуют в нем угрозу собственному статусу. Поэтому они окружают себя удобными сотрудниками, даже если те не суперспециалисты своего дела. Лояльность — это, безусловно, хорошо и правильно. Но я считаю, что она определяется в первую очередь выполнением задач, а не умением заглядывать в рот руководителю.

Если сотрудник возмущен вашими решениями, но потом выполняет их в первых рядах, то нужно просто его воспитывать и учить. Другое дело, если он возмущается и потом саботирует ваши решения. Вот здесь уже вопрос посложнее, и об этом речь пойдет в следующей главе.

А эту закончу той же фразой, что и предыдущие.

Согласитесь, мы с вами тоже не идеальные и любим повозмущаться.

Так что начинать, как всегда, нужно с себя.

14. Несогласные и не делающие

Наглость является средством насильственно поднять собственное достоинство путем искусственного обесценения окружающих людей.

ОТТО ВЕЙНИНГЕР

Моя доброта заканчивается там, где ваша наглость переступает границу.

АВТОР НЕИЗВЕСТЕН

Как и большинству людей, приславших мне истории о наглых сотрудниках, которые открыто спорят, не соглашаются с любой идеей и саботируют твои решения, такие люди доставались мне либо «в наследство», либо не по моей воле.

Вспоминая свой путь наемного руководителя, я могу откровенно сказать, что у меня так и не получилось эффективно сработаться ни с одним из таких людей. Возможно, многие из вас разочаруются во мне из-за такого признания, но, когда против тебя открыто воюют, ты пытаешься быть честным перед собой (ведь претендуешь на роль эффективного руководителя!), договариваться, находить компромисс, придумывать правила, идти навстречу, а к тебе еще откровеннее поворачиваются задницей, то в конце концов начинаешь понимать, что вся твоя энергия уходит на борьбу, а не на созидание. Я даже пытался «покупать» таких сотрудников, вручая дорогие подарки по итогам года или сертификаты на шикарный отпуск, но в конце концов мне терпения не хватало и с этими людьми я расставался.

Очень хочется быть героем в ваших глазах, но писать выдуманные истории о том, как я самоотверженно, с саблей наперевес, побеждал таких людей и привлекал их на свою сторону, было бы ложью.

Тем более мне был интересен опыт моих читателей: как же действовали в таких ситуациях другие управленцы? Нужно сказать, интересных историй набралось достаточно много.

Правда, часть из них заканчиваются так же, как и мои, и я их намеренно не убираю из книги, потому что увольнение такого сложного подчиненного — это то решение, которое я одобряю. Но побороться все-таки стоит. Мой личный рекорд — работа с таким сотрудником в течение 11 месяцев. Больше не протянул.

Почему некоторые люди так себя ведут? Для меня это остается загадкой. На мой взгляд, энергия на работе должна тратиться на созидание, а не на разборки и интриги. Но эпиграф этой главы наиболее четко передает мое мнение о таких людях.

Недолюбили. Недооценили. Не признали.

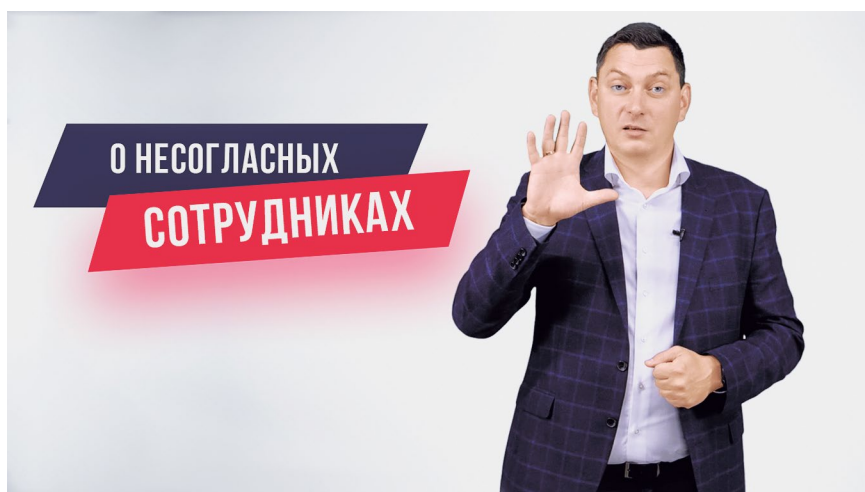
Кто-то начинает в этом случае еще лучше и больше работать, а кто-то, прикрываясь своей неприкосновенностью, авторитетом или собственной значимостью, борзеет.

Только не подумайте, что я выступаю против людей «с иным мнением». Нет. Я, наоборот, за то, чтобы сотрудники высказывали свое мнение, даже если оно идет вразрез с мнением руководства. Но если сотрудники **всегда** придерживаются мнения, противоречащего позиции руководства компании, они превращаются в постоянно действующую неконструктивную оппозицию. Уверен, многие из вас понимают, о чем я говорю.

Однажды мне на глаза попало «Полевое руководство по простому саботажу» 1944 года, разработанное в Управлении стратегических служб (УСС), на базе которого в 1947 году было создано ЦРУ. Это настоящие и вполне конкретные инструкции по саботажу, предназначавшиеся для развала управления, производства и вообще бизнес-процессов организаций из недружественных стран.

Иногда мне казалось, что мои несогласные и неделающие подчиненные руководствовались именно этой инструкцией.

Ознакомиться с отрывками из нее вы можете в этом коротком видео.



Если вы сомневаетесь, что это правда, или вам просто интересно ознакомиться с полным текстом этой инструкции из рассекреченных архивов ЦРУ, напишите мне письмо на имейл sp@batyrev.com с темой «Саботаж», и я отправлю вам оригинал, который взял с их сайта.

А теперь ознакомимся с историями менеджеров, которые столкнулись на своем пути с «героями» этой главы.

История № 1. Спасение ЖГ

На данный момент я совладелец сети FreshLine (сеть сэндвич-баров) и управляющий партнер по франчайзингу (директор).

Я пришел в компанию семь лет назад на позицию руководителя операционной службы (далее РОС). Точнее, и. о. РОС, так как РОС имелась (назовем ее РОС ИИ). Она была в положении, и, чтобы компания не осталась без РОСа, владелец принял решение на время декрета ввести меня.

В мои обязанности в тот момент входила операционка всех торговых точек. На тот момент их было девять (к слову, сейчас их более 55).

Все, что касалось продаж и сервиса, — это РОС. Плюс персонал (весь цикл жизнедеятельности в компании).

Итак, подхожу к самой истории.

На тот момент открывалась десятая торговая точка (так мы называем наши рестораны). И действующий РОС ИИ искала на нее управляющего. Вернее, нашла, это был ее личный контакт (они были знакомы и до FreshLine). Она работала в кинотеатре, и РОС ИИ уговорила/переманила ее перейти работать к нам.

К слову, этого управляющего звали ЖГ (да и сейчас, собственно, так зовут). Она была немного младше меня (мне на тот момент было 30 лет), весьма резка в высказываниях и очень своенравна, да и руководителем видела только РОС ИИ. Поскольку в тот момент она вводила меня в курс дела и была моим наставником, это видела и ЖГ.

ЖГ меня так и воспринимала — как неопытного и некомпетентного человека, который станет ее руководителем, чего она очень не желала.

Так у нас и не заладилось.

ЖГ всячески показывала свое несогласие с почти любыми моими идеями, распоряжениями и направлениями (и выгнал бы я ее, если бы она не была одним из лучших и самых эффективных управлявших на тот момент, и торговая точка у нее была самая важная, с самым большим оборотом).

Мои личные беседы с ЖГ результата не давали. Ни уговоры, ни крики, ни даже общие перекуры после тяжелого рабочего дня не помогали мне переманить ее на свою сторону, сделать из нее союзника, а не соперника.

И вот однажды собственник компании вызвал ее на беседу, темой которой был то ли плохой отзыв гостя, то ли его личные наблюдения и замечания по поводу качества обслуживания — я точно не помню и при разговоре не присутствовал. Но точно знаю: ЖГ в привычной ей манере ответила собственнику, что

не согласна, не считает себя виновной и категорически не принимает критику (а какая у нее манера, я писал выше). Собственнику, естественно, это не понравилось, и он позвонил мне как непосредственному руководителю ЖГ. Он негодовал и дал очень плохую обратную связь — фактически распоряжение уволить ЖГ.

И вот он, мой звездный час!

Сам собственник сказал, что недоволен ЖГ и ему не нравится форма общения, и в принципе было бы неплохо, если бы ЖГ не стало в компании.

Я точно помню тот момент, когда положил трубку. У меня было четкое ощущение, что от ЖГ отказаться я не готов и буду за нее бороться. Это было странно, учитывая, что в принципе нервов она мне потрепала немало.

Я вызвал ее на разговор в тот же день (или вечером — уже не помню). Передал всю мою беседу с собственником, описал его настрой. Рассказал, что я **категорически против** увольнения ЖГ. И тут что-то поменялось в ее глазах и поведении (тот самый переломный момент).

Возможно, она почувствовала заботу или ощутила надежное плечо, а может, и другая была причина. Мы с ней начали составлять план по ее реабилитации в глазах собственника.

Я достаточно хорошо знаю своего друга и партнера (собственника): как с ним говорить, как подавать информацию и в какой момент лучше это делать. Все это я рассказал ЖГ. Мы поработали над формой подачи информации и эмоциональной составляющей.

Разговор ЖГ с собственником состоялся, и все прошло хорошо. С тех пор она стала для меня надежным союзником, моим лучшим сотрудником, и я всячески способствовал ее развитию в компании. Сейчас она региональный менеджер (в ее подчинении — 21 точка).

Вячеслав Ройтблат,
совладелец сети ресторанов FreshLine,
Украина

История № 2. Когда ваш руководитель становится вашим подчиненным

Меня зовут Юрий Николаевич Жуков, я в свои 32 года имею шестилетний опыт в качестве руководителя и работаю в компании, входящей в топ-10 ретейлеров мира по продаже электроники и бытовой техники. Но подъем по карьерной лестнице не был простым и беспечным. Пришлось менять обстоятельства, людей и, главное, себя, чтобы, преодолевая преграды, добиваться результата.

Не секрет, что сейчас, в эпоху быстро развивающегося бизнеса, ситуации заставляют нас принимать быстрые решения в плане кадровых ресурсов и должностей, что стимулирует новых сотрудников проявлять себя и двигаться по карьерной лестнице, но в то же время совершать некоторые ошибки (порой роковые) из-за отсутствия должного опыта.

Предлагаю рассмотреть кейс, как работать с бывшими руководителями, которые стали вашими подчиненными, на моем примере.

Когда я был молодым и необузданным (как герой мультфильма «Кунг-фу Панда»), я начал работать в сфере розничной торговли. Я интересовался практически каждым бизнес-процессом и впитывал знания подобно губке, желая быть профессионалом почти во всем. И мне это удалось. В данной организации руководителей назначали вышестоящие чины, и их заместителей тоже. Это, на мой взгляд, было отчасти неверно, поскольку характеры и стили управления у всех людей индивидуальны. Поэтому нередко возникали публичные разногласия в структуре управления, и персонал это видел. По крайней мере, у меня, тогда еще рядового сотрудника, было именно так. Нашего нового заместителя (назовем его Иван) в коллективе приняли не очень радушно: это был довольно мстительный, импульсивный и любящий публично принизить сотрудников человек. При этом он оказался отличным манипулятором и иногда саботировал определенные поручения директора.

Дав Ивану возможность реализовать себя в качестве директора другого подразделения, наш руководитель от него избавился (в их тандеме были достаточно серьезные разногласия), и я занял его место. Коллектив преобразился и обозначил для себя общие цели, которые совпадали с целями компании. Пошла плодотворная работа с внушительными растущими результатами. Мы сформировали отличный костяк и работали в настоящей команде,двигающейся к успеху. Но вот пришло мое время расти дальше.

Я как сегодня помню тот вечерний звонок от высшего руководителя со словами, что ему нравятся мой заряд, упорство и достижение результатов и он готов мне предложить пост директора в моем подразделении — мой уходил открывать новый объект и строить новую команду. Я согласился без раздумий, хотя мне и дали возможность подумать пару дней, только было одно «но»!

В заместители мне предлагали Ивана: он не справлялся со своим объектом, были вопросы по стратегии его управления. И тут начиналась игра в кошки-мышки.

Политика компании была неумолимой, а этот человек прошел определенного рода тренинги и ассесменты, и просто убрать его с руководящей должности было проблематично, да и это показало бы ошибку со стороны руководства в выборе кандидата на данную позицию. После нашей встречи в новых должностях я понял сразу, что будет нелегко. На верхушке управления подразделением встали я со своими сияющими целями, пропагандой идеологии компании, идущий к обозначенной вершине, и человек с верой только в подписанные им в договоре обязанности, деньги и то, чем его должна обеспечивать компания. С самого начала мы распределили обязанности, и я дал понять, что теперь я его руководитель и ему, хочет он того или нет, придется выполнять мои приказы и поручения. На что был получен ответ, что трудиться он будет по строго составленному расписанию, без единой минуты переработок и только согласно своим обязанностям. В то время иногда приходили приказы сверху о модернизации подразделения, определенных изменениях регламентов, перестановках,

мерчандайзинге, и была острая нужда в людях и времени на реализацию этих поручений. Но демонстративное поведение Ивана заражало некоторых в коллективе, и кто-то поддерживал идею работы только «по регламенту». В такие моменты начинают сыпаться ценности и общие цели коллектива, грядет революция.

Я понял, что нужно что-то делать, и немедленно. Показатели сильно упали, коллектив разделился на два лагеря: ребята, которые хотели идти со мной дальше, достигать результатов и расти в профессиональном плане, и несогласные, недовольные условиями работы, требовавшие прибавки при невыполнении планов, а также дополнительных льгот.

На просьбы заменить моего заместителя я получил следующий ответ: «Если не можешь справиться с одним человеком, то как будешь работать с целым коллективом?» И сейчас я отчасти с ними согласен — это помогло закалить мой характер и развить такое незаменимое качество руководителя, как твердость.

«Ленин подъехал на броневику к моему крыльцу», и мы сели за стол переговоров. Мы с Иваном выделили нестыковки в стратегиях нашего управления и попытались составить план действий, который будет удобен обоим. Но дело шло крайне сложно, ведь условия и требования облегчали жизнь и работу только ему, а мне добавляли нагрузки.

И вот тут я совершил свою роковую ошибку! Я согласился с его условиями. Жаль, что в то время я еще не знал о татуировке «Не вступайте в переговоры с террористами» и в силу малого опыта и даже определенной слабости характера попал в игру Ивана в качестве мышки: нужно было показывать результат, а одному мне было просто его не вытянуть. По крайней мере, так я тогда думал.

Данного «пакта» хватило на месяц, а дальше последовали новые требования для пересмотра условий работы в его пользу. И вновь я поддался, ведь результаты были неплохими, но и не выдающимися, и закопался в работе, посвящая ей практически все свободное время. Так прошел год.

В один прекрасный момент мне попалась на глаза статья с «постулатами руководителя», и я погрузился в чтение книг по менеджменту и поиск решения своей проблемы, а именно слабости и мягкохарактерности, и методов развития команды. Я прошел несколько онлайн-тренингов в этой сфере, сдал экзаменационные тесты и получил сертификаты. Также в этот момент на глаза мне попалась замечательная книга Роберта Грина «48 законов власти», где прописаны неприятные и радикальные, но порой необходимые меры для выполнения поставленной задачи. Я начал перестраивать себя, говорить твердое «НЕТ», более жестко требовать отчеты по показателям. Конечно, Ивану это не нравилось, поскольку его манипуляциям я уже не поддавался.

Я обрел свой «хребет» и начал его укреплять.

В коллективе вновь начались волнения и запахло революцией, но к этому моменту я уже набрал статистику опозданий и ранних уходов в мое отсутствие, игнорирования поставленных задач и различных нарушений регламентов работы в компании относительно Ивана. Раз руководство не может уволить его, это сделаю я, обосновав данными. Да, неприятно копать под человека, но это было необходимое зло. Ивана уволили.

Я добился своего и на следующий же день провел общее собрание, на котором довел до персонала: кто не разделяет мои цели и не выполняет мои требования, тому со мной не по пути, а любое игнорирование моих распоряжений будет жестко пресекаться. Справедливая жестокость стала моим новым стилем управления, но я не отстранился от коллектива, просто поднял планку ответственности у каждого сотрудника. Теперь они знали, что если я вызову на разговор, то исключительно по делу, и принимали свое наказание сами. Часть вечно недовольных сотрудников в скором времени отсеялась, и я набрал новых, готовых покорять вершины.

Я добился от руководства права самостоятельно выбрать нового заместителя. Вместе с командой мы вышли на новый уровень

результатов, были грамотно выстроены все бизнес-процессы в магазине, что оставляло мне время на саморазвитие, которое я потом интегрировал в разработку собственных тренингов с сотрудниками в нескольких регионах, готовил кадровых резервистов и обучал эффективной работе других директоров. Это дало мне новый толчок к развитию, который я реализовывал для достижения еще бо́льших результатов в своей сфере.

В чем мораль? Да в том, что если вам ставят в подчинение вашего бывшего руководителя, а у вас еще и опыта гораздо меньше, чем у него, то тут с вероятностью 99% вы получите повторение моей истории. Не стоит совершать этих же ошибок и ходить по кругу. Жаль, что мне потребовалось так много времени, чтобы это осознать.

Как действовать в подобных случаях?

Если вас поставили руководителем, значит, в вас верят и вы вправе поставить условие не работать с таким человеком. Две головы всегда смотрят в разные стороны. Если договориться не выйдет, то сообщите своему руководству, что при любом нарушении субординации и установленных требований компании вы уберете или снимете с должности этого человека. Это покажет вашу решимость достигать целей и принимать трудные решения, а такое качество ценят все, поскольку в бизнесе нет места слабости и слабохарактерности. Здесь важны цель и ее достижение! Каждого руководителя будут пытаться прогнуть исключительно ради своей выгоды, прикрываясь сложными процессами, мультизадачностью, нехваткой времени и т. п. Поэтому будьте готовы к принятию необходимых жестких мер, не откладывая это в долгий ящик.

И берегите свой «хребет» (это цитата из фильма «Риддик»).

Юрий Николаевич Жуков,
директор магазина А446 «Эльдорадо»,
Муром, Владимирская область,
zhukov.yu1987@gmail.com

История № 3. Случай с «королевой»

Максим, расскажу свою историю про сложного подчиненного. Я работаю в крупной компании, которая входит в огромный холдинг. Сама она состоит из больших филиалов, в одном из которых я трудился.

1. Я был руководителем отдела снабжения, и за хорошие результаты меня перевели с повышением на другое направление деятельности. А девочка, отличный исполнитель из отдела снабжения, стала его руководителем.
2. После назначения она взяла на работу молодого парня (со стороны), который на первый взгляд был отличным кандидатом на освободившуюся вакансию.
3. Через некоторое время стали выявляться следующие негативные моменты в поведении новичка:
 - регулярные косяки с выполнением заданий;
 - недоведение дел до конца;
 - придирки к начальнице;
 - истории о том, как надо работать, как плохо сейчас тут все устроено;
 - рассказы о тяжелой ситуации в отделе и несостоятельности начальницы сотрудникам соседних отделов.

Разговоры и беседы не помогали, решили его наказать штрафными денежными санкциями. После этого он сразу родил письмо вышестоящим руководителям филиала о притеснениях со стороны начальства.

Далее последовала беседа с директором филиала, в ходе которой начальник доказал обоснованность претензий, и этот человек был лишен премии. Сразу после этого родилось второе письмо по внутренней электронной почте на имя генерального директора общества, всех его заместителей и даже руководства вышестоящего холдинга, в который входит наше общество. Общий смысл письма таков: называет начальницу *королевой золотых унитазов*, рассказывает, как все плохо налажено в отделе и в филиале, что никто

работать не умеет, руководство все покрывает, а начальница чуть ли не любовница директора. И просит принять меры!!!

После этого были большие разборки, директора филиала вызывали наверх, написано множество объяснительных.

Но (важный момент!) об этих разборках автор письма не узнал.

После разборок руководство филиала предложило этому новичку уволиться, поскольку дальнейшая работа будет неконструктивной. На что он ответил: «Я увольняться не собираюсь, и уволить вы меня не сможете, а то я на вас всех проверяющих натравлю!» И вышел из кабинета директора, хлопнув дверью.

Поскольку новый начальник отдела снабжения совсем ничего не мог с ним сделать, меня подключили по старой памяти к этой ситуации и поставили задачу: «Делай что угодно, но он должен уйти из компании».

Особого опыта у меня в этом не было. Видимо, поэтому процесс увольнения занял почти четыре с половиной месяца. При этом сотрудник откровенно «козлил» и негативно влиял на весь коллектив, так как складывалось впечатление, что так себя вести можно, ведь за это ничего не будет.

Самым сложным было то, что он старался выполнять все минимально необходимые требования к дисциплине и поручениям, а свои косяки умело сваливал на всех окружающих. С формальной точки зрения нужно было очень сильно вникать в его работу, и в какой-то момент это отнимало у меня большую часть моего рабочего времени.

Потом еще выяснилось, что этот сотрудник совсем не равнодушен к своей «королеве». Возможно, это как-то сказалось и на его поведении, и на неоднократной реакции на нее в том числе.

Общий итог всех манипуляций такой.

1. Меры, которые не помогли:

- постоянные разъяснительные беседы, в том числе с вышестоящими руководителями по нарастающей (вплоть до директора);
- лишение всех премий и бонусов.

2. Меры, которые привели к результату:

- изоляция сотрудника, лишение возможности общаться со всеми, кроме руководителя, — и то по электронной почте и телефону;
- минимизация его общения с остальными сотрудниками вживую;
- выдача исключительно письменных поручений с указанием сроков и жесткое отслеживание их выполнения;
- подбор материалов для увольнения; мы собирали всю информацию о косяках (привлекались охрана, кадры, пожарные — в части курения в неположенных местах, отдел охраны труда и пр.);
- объявление первого выговора с занесением в личное дело (факты в итоге нашлись);
- сбор фактов для объявления второго выговора;
- беседа с предъявлением имеющихся аргументов и предложением ему выбрать из двух вариантов: занесение выговора в трудовую и увольнение по статье либо заявление по собственному желанию и небольшая премия в размере половины оклада.

Итог: заявление по собственному желанию.

Алексей,
volshebnik.oz86@gmail.com

История № 4. Реакция на шантаж

Одна сотрудница периодически приносила заявления об увольнении. Когда мы анализировали причину и время, становилось понятно, что цель — не уйти, а придать себе значимости (иногда шантаж). Причина нелепая, а время такое, когда катастрофически нечем заменить. И каждый раз — длительные беседы с менеджером и директором. В итоге объявили коллективу, что в очередной раз ее уговорили остаться. И когда из-за таких

ситуаций стало неудобно перед коллективом, очередное заявление было подписано со словами: «В следующий раз, чтоб себя не утруждать, просто придешь и поставишь дату». Вот уже год как нет заявлений. Надеюсь, вылечили :-)

Светлана Александровна Никонова,
директор ООО «Территория СПА»,
Бишкек, nikonova-s@mail.ru

История № 5. Если тянут одеяло на себя

Я руковожу отделом диагностики в ОАО «РЖД». Стаж — три года. В первые полгода моего управления один из сотрудников, самых опытных, начал слишком тянуть одеяло на себя: везде вставлять свое мнение и любыми способами пытаться принизить мой авторитет перед другими сотрудниками. Увольнять его я не хотел. Единственным в то время решением было сделать его своим замом. Прошло три года, и наш с ним тандем пока не дал осечки. Очень горжусь своим правильно, на мой взгляд, принятым решением.

Василий Конашков,
начальник участка диагностики,
Дальневосточная железная дорога

История № 6. Как привлечь внимание в многодетной семье

Я управляющий магазина «Галамарт», у меня в подчинении 14 человек, из них двое — заместители. Одна из них любую задачу от меня воспринимала в штыки. Приходилось тратить очень много времени на пояснения, уточнения, работу с возражениями. А поскольку мы коммерческая организация,

то время = деньги. Я начала углубляться в проблему, искать «корень зла». Проанализировав все задачи, свой формат донесения информации, пришла к выводу, что проблема не в этом, а гораздо глубже, но, поскольку человек не очень был расположен к откровенным разговорам, пришлось ждать подходящего момента. И в один прекрасный день он настал. Причина оказалась банальной: человек вырос в многодетной семье, должного внимания от родителей не получал и, как оказалось, старался выделиться провокациями, пытался идти против системы. Соответственно, то же происходило и на работе. Я приняла для себя решение, что каждый день заместитель под моим контролем будет сам ставить задачи себе и подчиненным (меня интересовал только конечный результат). Если они выполнялись, я обязательно ее хвалила и выслушивала, как ей это удалось. Таким образом человек раскрывался, с каждым разом задач становилось все больше, выполнялись они качественнее. На заместителя теперь можно опереться, а в коллективе благоприятная атмосфера.

Ксения Орлова,
управляющий магазина «Галамарт»

История № 7. Руководитель без опыта vs опытный продаван

Я пришла в компанию в 2014 году на позицию начальника в отдел продаж крупным корпоративным клиентам.

В то время там царил полный хаос. В компании прошла очередная волна реорганизации: часть людей уволили, на определенных сотрудников навесили тонну дополнительных обязанностей, а планы по продажам увеличили в несколько раз.

Именно в этот момент прихожу я. Девочка со стороны, без руководящего опыта, но с большим потенциалом и, главное, желанием.

В первый день знакомства отдел встретил меня хмурыми взглядами и полным отсутствием желания вести диалог.

В следующие несколько дней я вызывала людей в свой кабинет на индивидуальную беседу. Именно тогда выделился один «лидер» — девочка, с большим опытом работы в компании и не менее большими амбициями, которые, к сожалению, она направляла не совсем в нужное русло.

Она дерзила, поверхностно отвечала на вопросы, преувеличивала сложность выполняемых задач и при этом продолжала считать себя незаменимой.

Увольнять людей в самом начале работы — не вариант. Тем более у них опыт, а это немаловажно.

Но я прекрасно понимала, что оставлять ситуацию без изменений нельзя, иначе я потеряю уважение всего коллектива.

Повторюсь: руководящего опыта у меня не было, я, как слепой крот, шагала наугад, зато у меня был большой опыт в продажах (десять лет, начиная с самой низшей ступени).

Я поступила просто. Начала отвечать на каждую дерзость типа «Да что ты можешь нам тут объяснить, если сама не на нашем месте». Только не тем же, а разбирала каждую ситуацию до мелочей. Например, она жаловалась мне, что программы плохо работают, поэтому на то, чтобы ввести заказ в систему, уходит куча времени, и она ничего не успевает. В этот же момент я брала ее за руку, сажала за компьютер и говорила: «Показывай». В итоге оказывалось, что на задачу уходит не 30 минут, как она говорила, а всего десять.

Если я видела в отчете, что встреча с клиентом переносится уже вторую неделю, потому что она не может до него дозвониться, я тут же брала телефон и сама звонила этому клиенту прямо при ней. В итоге оказывалось, что ему никто и не звонил.

На всю эту работу у меня ушло две недели. Сотрудники увидели, что обманывать меня бесполезно, а рассказывать сказки про «кризис в стране, поэтому клиенты ничего не покупают» — тем более.

Далее у нас с девочкой-«лидером» состоялся отдельный разговор, где мы разобрали всю ситуацию и я определила два варианта дальнейшего развития событий: либо она умеряет свой пыл и меняет свое отношение к работе, либо покидает компанию.

Она выбрала первый вариант. И это дало большие плоды. Через пару месяцев я поручила ей большой проект, который она успешно сопровождала и завершила очень прибыльной сделкой (в итоге получила большую премию и стала меня любить еще сильнее), а через год стала лучшим сотрудником в отделе!

Работает она и сейчас, и проблем у нас (тьфу-тьфу-тьфу) с тех пор нет.

Глафира Падерина (Жолоб),
начальник отдела продаж корпоративным заказчикам
ПАО «Ростелеком», Кировский филиал,
glafira2010@yandex.ru

Как всегда, в конце главы я поделюсь с вами собственными рекомендациями и подведу итоги, как же действовать руководителю при работе с такими сотрудниками.

1. Стать «индусом».

Об этом я писал в книге «45 татуировок личности». Спокойствие, только спокойствие. Держите себя в руках, даже если слышите в критике сотрудника грубость или язвительные колкости в свой адрес. Руководитель — это пример сдержанности и ясного ума. Если эмоции сдержать очень трудно, прервите разговор, накапайте валокордина, покрутите спинер или подышите в форточку хотя бы десять минут.

2. Объясняйте решения.

Часто неконструктивная оппозиция возникает в условиях недостатка информации, в момент, когда люди не понимают, что происходит, почему их вынуждают делать то, что им не нравится или коренным образом меняет их привычки в работе.

Если сотрудники не получают ответов, то сами их придумывают.

Все решения должны объясняться по схеме «Что мы сделали, почему именно так и что будет, если мы не примем такого решения».

Чем лучше работает система трансляции решений, тем меньше людей, у которых возникает повод стать оппозицией.

3. Проводите пресс-конференции.

Раз в три-четыре месяца я собирал сотрудников и открыто отвечал на все (даже анонимные) вопросы, которые они присылали на специальный адрес или бросали в бумажные ящики, расставленные в подразделениях.

Все ситуации, которые им казались спорными или несправедливыми, разбирались публично. Считаю, что это очень хорошая практика.

4. Встаньте на защиту такого сотрудника.

Например, перед вышестоящим руководителем или собственником, показав свою личную заинтересованность в нем. Если случится чудо, то он поймет, что вы в одной лодке и вам нечего делить.

5. Сразу договоритесь о «судьбе» такого человека.

Договоритесь с ним самим и с вышестоящими управленцами.

Ему нужно очень спокойно объяснить, в чем проблема и как его поведение влияет на вас и всю команду. Нужно попросить объяснить причины такого поведения, причем говорить лучше не что он негодяй, а что вам, как его руководителю, будет очень некомфортно работать с таким человеком. Говорите о себе.

С вышестоящим руководством же нужно договориться, что есть предел, после которого у вас будет право на увольнение такого сотрудника. И этот самый предел обговорить. Они же тоже должны создавать вам комфортные условия для работы, верно?

6. Применяйте формализм.

Это некий вариант мести, но, как показывает опыт моих читателей, иногда он тоже может сработать.

Изоляция сотрудника, отключение от возможности общаться со всеми, кроме руководителя по электронной почте и телефону, выдача исключительно письменных поручений с указанием сроков и жесткое отслеживание их выполнения. За нарушение трудовой дисциплины — объяснительные, объявление выговоров

с занесением в личное дело и создание прочих условий, чтобы такой подчиненный либо одумался, либо захотел уйти сам. Сбор материалов: фактов нарушений, которые могут стать основой для объявления выговора; после двух выговоров возможно увольнение. Беседа с предъявлением аргументов и предложением выбрать из двух вариантов: занесение выговора в трудовую и увольнение по статье либо заявление по собственному желанию и небольшая премия в размере половины оклада.

7. Разбирайте каждую ситуацию до мелочей.

— У тебя не хватает времени и много задач? Давай составим подробную карту дня и посмотрим, так ли это. Вот здесь ты ходишь в туалет три раза в день по 40 минут. Предлагаю ходить по 20 минут, тогда у нас высвободится целый час рабочего времени.

8. Разделите личность и задачи.

При разговоре с таким борзым сотрудником надо понять, что конкретно его не устраивает: ваши задачи и решения или вы как личность.

Если первое, просто нужно еще раз объяснить, почему в вашей компании дела ведутся именно так, а не как хочется такому сотруднику.

Если же это личная неприязнь и своими действиями сотрудник пытается подорвать авторитет менеджера, то нужно донести до него, что он на самом деле не борется за правду, а просто вредит компании, деморализуя остальных членов команды, и что есть некая личная граница, которую вы не позволяете ему пересекать. Надо объяснить человеку, что это недопустимо, и определить четкие последствия такого поведения.

9. Кровь за кровь.

Начните перепалку! Поставьте его на место, выпустите пар, только не трогайте руками! В конце концов, кто здесь вожак стаи?

Если мы с ним сюсюкаемся и постоянно разговариваем, объясняем ему что-то, а он продолжает издеваться над нами, то пора прижать его к стенке и сказать, что он представляет

собой на самом деле. Пусть хотя бы раз в жизни получит от вас адекватную обратную связь!

Конечно, вы заработаете себе репутацию психопата, но остальные сотрудники, увидев, что вы можете защищать себя и интересы своей компании даже так, не будут гореть сильным желанием повторять то же, что творил их бывший коллега.

10. Увольте его.

Не хотел этого писать, но повторяюсь: всему есть предел. Пусть ищет себе другого руководителя и пьет его кровь, главное — подальше от вас.

Существует исследование, где говорится о том, что хотя бы 5% сотрудников в организации должны относиться к критически мыслящим, и я с этим согласен. Возможно, даже 50%. Это позволяет держать себя в тонусе и смотреть на ту или иную ситуацию со всех точек зрения и принимать более взвешенные решения.

Не нужно себя окружать только соглашателями.

Но.

Если мы о чем-то договариваемся с сотрудником независимо от того, был ли он нашим оппонентом, спорил ли, доказывал свою правду с пеной у рта или клялся на крови, что мы ошибаемся... Если решение принято — его нужно выполнять.

Если мы ошиблись, то это наша ошибка, не его. И никакой руководитель не может почивать на лаврах всегда правильно принимаемых решений.

А если решение кто-то не выполняет и это превращается в систему, нужно принимать кардинальные меры. Это, кстати, касается и нас с вами, поэтому даже в таком случае нужно начинать с себя.

15. Пьющие

Как на новогоднем на корпоративе
Гуляло ООО «Кубань Строй Пром»,
И бухгалтер Люба, Люба Иванова,
Намешала пиво с коньяком.

Любе мало было — и стакан текилы
Люба опрокинула тогда...
И стакан разбила, а после покурила
То, что не курила никогда.

Расплескало Любу по ночному клубу,
Разбросало Любу да по стульям и столам,
А под песню Лепса на колени влезла
К шефу и очки с него сняла.

А потом с бананом Люба танцевала,
Намекая всем, что это вовсе не банан,
А потом диджею прокусила шею,
Требуя Таниту Тикарам.

И груди свои белые мазала аджикой,
Предлагая всем ее слизать,
Ну а после в баре писала в кампари,
Где и удалось ее связать.

И казалось Любе, что в тот вечер в клубе
Каждый парень был в нее влюблен,
Но не знала Люба, что подруга Люда
Праздник весь сняла на телефон.

СЕМЕН СЛЕПАКОВ. ПРО БУХГАЛТЕРА ЛЮБУ

Эту главу я пишу, потому что точно знаю, как вредно, стыдно, плохо, больно и неправильно поощрять любой алкоголь на работе.

Нет, я не идеальный человек и тоже грешен. Будучи линейным руководителем, я засиживался в парке со своими коллегами, распивая пиво до часу ночи после «тяжелого месяца»; когда был менеджером среднего звена, часто бурно проводил пятницы, потому что нужно было подвести итоги прошедшей недели; в должности заместителя директора вступался на корпоративе за своего начальника в пьяной драке, а когда уже был директором сам, один раз в мой день рождения за час до окончания рабочего дня в мой кабинет зашел проверяющий из головной компании — и после этой «проверки» еле дошел домой ближе к полуночи.

Вы не представляете, как мне стыдно за все то, что я пишу. Спроси вы меня, что бы я хотел изменить в прошлом, если бы была такая возможность, я бы точно ответил, что никогда бы не участвовал в пьянках на работе.

Ни разу такие возлияния не приводили ни к чему хорошему. По крайней мере, я не знаю ни одного такого случая. Зато мне известны десятки историй, когда сотрудники «теряли» всю свою зарплату, попадали в полицию, были оштрафованы и побиты, получали очень серьезные травмы. В одном из случаев один сотрудник погиб в ДТП. И пусть земля ему будет пухом.

Во всем этом был виноват алкоголь на работе. Пьянки, корпоративы, посиделки, отмечания, «проставления» и так далее...

Пожалуйста, не надо, друзья.

Я понимаю, что большинство из нас живет по схеме: час утром и час вечером с семьей, а основная жизнь — на работе. У многих руководителей так сильно переплетаются эти сферы, что они начинают их путать. Коллеги и партнеры становятся «родственниками», а супруги, родители, дети — какими-то людьми, которые вклиниваются в жизнь по утрам, вечерам и еще раз в году где-то на море на две недели.

А как же не отметить праздник или важный повод с «родственниками»?

А с кем можно снять стресс и усталость, если не с «родственниками»?

С кем я еще могу поговорить откровенно, чтобы он понял все мои проблемы, если не с «родственниками»?

Вот руководители сами и организуют все эти рабочие и вне-рабочие пьянки, возглавляют их, придумывают поводы выпить, тем самым разлагая свой коллектив.

А должно быть наоборот: руководители обязаны бороться с любыми формами пьянства на работе.

Что становится с сотрудником, который периодически закладывает за воротник? Он становится агрессивным, нетрудоспособным, медлительным и раздражительным. Даже если он прекрасный специалист в своем деле, даже если он топ-менеджер, даже если работает с вами 20 лет и больше, его поведение из-за такого пристрастия становится совершенно непредсказуемым, и рано или поздно он станет вас подводить. Другими словами, если человек начинает злоупотреблять алкоголем, вы больше не можете на него рассчитывать, что в корне перечеркивает любые его положительные качества.

И если на режимных предприятиях с охраной, видеонаблюдением, пропускной системой и обязательным медосмотром решить проблему алкоголизма достаточно просто, то в бюджетных учреждениях, конторах и офисах без твердой позиции руководителя и его непоколебимого авторитета это практически нереально.

Люди будут пить, потому что стресс и тяжело на работе.

Люди будут пить, потому что собираться с коллективом в неформальной обстановке (особенно по пятницам) у них на работе принято.

Люди будут пить, потому что дома не ждут, а здесь понимают.

Люди будут пить, потому что лучший подарок — это бутылка и все несут такие презенты.

Люди будут пить, потому что начальник не поймет, если они пить не станут.

Люди будут пить, потому что начальнику по барабану и он закрывает на это глаза.

И, в конце концов, люди будут пить, потому что... КОРПОРАТИВ!!!

Вот скажите, зачем на корпоративах организовывать массовую пьянку сотрудников? И я там был, и мед там пил, и по усам текло, но толку от этого мало. Неужели руководители считают, что алкоголь объединяет сотрудников и создает из них команду мечты? Ну конечно нет!

Команду создает только общее делание, а поднимать вместе тосты и петь в караоке — это не объединение команды.

Основатель event-агентства BigEvent, а заодно и мой партнер по одному из проектов Сергей Слабунов, вместе с которым мы создали тимбилдинговую игру по мотивам книги «45 татуировок менеджера», говорит так: «Наша компания восемь лет занимается организацией корпоративов. И можно уверенно сказать: люди пьют, когда им нечем заняться. Если компании предложить активную и интересную программу, то поднимать тосты будет некогда.

Конечно, вектор на активную или, наоборот, алкогольную программу всегда определяет руководитель. И некоторые боссы до сих пор считают крепкие напитки главным инструментом тимбилдинга. Изменить эту ситуацию — наша сверхзадача.

С другой стороны, мы знаем компании, которые по религиозным причинам не заказывают спиртные напитки на корпоративные вечеринки. Там сотрудники с нетерпением ждут, когда руководство покинет корпоратив, и с особым азартом

и рвением начинают пьянку: запретный плод особенно сладок. Поэтому правильный подход к алкоголю на корпоративах — не запрещать, но замещать».

В общем, как мы с вами можем заметить, за распитием спиртных напитков в рабочее и даже нерабочее время стоят управленческие решения. То есть мы с вами — руководители, которые делают вид, что не замечают, или пьют вместе с сотрудниками; которые советуют сидеть тихо и «не высовываться», пока не уедет Главный; которые порой сами же это безобразие и организуют.

Ну что же, друзья, давайте познакомимся с историями из опыта нашего менеджерского братства, чтобы понять, как вести себя руководителю, если его сотрудники или команда начали злоупотреблять алкоголем.

История № 1. Стажер, дышащий в затылок

Оператор на линии по производству цементно-стружечной плиты (второй номер). Работник идеальный: исполнительный, пунктуальный, ответственный.

В запой уходил регулярно, раз-два в год по неделе. На заводе никогда не появлялся в нетрезвом виде, на рабочем месте не пил.

Сначала попробовала принцип «лечить-учить-мочить».

Полностью лишала премии за месяц, но так как зарплата в целом у него складывалась из переработки, ночных часов и так далее, то по большому счету премия, которая составляла 10% от всей суммы заработной платы, ему была не очень-то и заметна. Не увольняла его по причине высокоэффективной работы, не требующей проверки. Знал свое дело и очень хорошо выполнял свои функциональные обязанности.

Он, в свою очередь, понимал свою незаменимость.

В очередной раз после запоя перевела его с его согласия (либо увольняю по статье, либо переводись) на «грязную» низкооплачиваемую работу по очистке линии, которая может предполагать его отсутствие на рабочем месте в течение какого-то времени.

То есть он понял, что теперь, если уйдешь в загул, то лишаешься премии (раз) и в тебе не видят особой необходимости (два). На его место поставила стажера, который дышал ему в спину и ждал его увольнения.

Запой прекратились — как рукой сняло. Два года спокойствия.

Заведующая складом готовой продукции. Та же история. Работает на заводе 15 лет, знает каждый болтик, каждый гвоздик, где что хранится и кому выдала пять лет назад скотч (утрирую). Запой были регулярные по одному-два дня два-три раза в неделю. Стажер, который должен был перенять опыт и дышал в затылок, решил проблему. Три года затишья.

В обоих случаях «стажеры» остались работать на заводе, но «алкаши» знают, что замена стоит в очереди и ждет подходящего момента.

Ольга Аргат,
руководитель отдела управления персоналом,
завод по производству цементно-стружечной плиты
(STROPAN), Омск, olgaargat@mail.ru

История № 2. Три вида алкоголиков

Меня зовут Ольга, я работаю HR-менеджером (или, как сейчас модно называть, HRBP) в одной крупной федеральной розничной сети. Расскажу вам несколько наших работающих практик и одну историю, которой очень горжусь, о решении проблемы сложных сотрудников (конечно, в этих практиках большое влияние оказывают непосредственные руководители, поэтому назвать их своими, извините, не могу).

Итак, алкоголики. Для меня они делятся на три вида.

1. Запойные прогнозируемые. Люди, которые сверхлояльны к компании, очень хорошо выполняют свои должностные обязанности, но два-три-четыре раза в год уходят в 2–4-недельные запои.

Если руководитель готов работать с таким сотрудником, то поступаем следующим образом: по выходе сотрудника (естественно, раскаявшегося во всех грехах) из алкоприключения с ним проводится беседа о том, что так поступать нехорошо. Рассказываем, как он подвел своих коллег и т. д. Надо отметить, что именно эта группа сотрудников, как правило, не скрывает истинных причин своего отсутствия на работе и действительно внимает сказанному. Далее руководитель предлагает сделку: сотрудника не уволят и даже не накажут за алкоголизм, но он должен принести справку от нарколога о том, что он закодировался на шесть месяцев. В 98% случаев сотрудник соглашается. Тут надо учитывать психологический фактор: после длительного запоя сотрудник, ориентируясь на прошлый опыт, идет на работу, зная, что, скорее всего, его попросят написать заявление, и никак не ожидая, что ему предложат сделку. Полгода — не так долго (звучит не так страшно, как год, два или три), поэтому сразу по выходе из очередного запоя шесть месяцев для него — реальный срок. У сотрудника появляется чувство долга перед своим руководителем (и уважение тоже), поэтому его работа становится еще более эффективной и производительной, чем была до того. Далее мы прогнозируем отпуск для этого сотрудника, понимая, что, как только истечет срок кодировки, будет новый срыв; поэтому две недели планового запоя входят в график отпусков. Далее снова справка: руководитель заранее проговаривает с работником, что даст ему «отдохнуть», но потом снова полгода кодировки. Исходя из опыта, это работает в 90% случаев. Кто-то вообще завязывает с запоями (я знаю как минимум четырех сотрудников, которые вообще перестали пить и вполне достойно работают в настоящее время); кто-то уходит в плановые запои в период своего отпуска; кто-то подходит к руководителю с «Не могу больше, прямо чувствую, что сорвусь...», и мы даем отпуск за свой счет. Но в любом случае сотрудник доверяет руководителю, уважает его и работает очень продуктивно, зная, что и руководитель поддержит его в случае непредвиденного запоя.

2. Пьющие почти ежедневно, но их пьянство никак не отражается на работе. Есть и такие: их трудно вычислить, но все-таки рано или поздно мы узнаем об этом. Для них мы стараемся найти пару, если они одиноки, или увлечь их каким-то хобби помимо алкоголя. Помогает или нет, точно не могу сказать, ведь их алкоголизм (скрытый) никак не отражается на работе.

3. Третий вид алкоголиков — те, кто пьет, сколько им захочется, тогда, когда захочется. Эти люди непрогнозируемые, их запои могут длиться день, а могут и три-четыре недели. Скажу честно: за всю мою историю в HR мне удалось спасти с помощью кодировки только одного такого. И то сотрудник сам понимал, что это яма, а мы лишь протянули руку помощи. В целом же, честно говоря, предпочитаем не работать с такими.

Ольга Макаревич,
HR-менеджер, lelemak@mail.ru

История № 3. Один за всех и все за одного

Мы занимаемся подземным строительством и работаем по всей России. Один из регионов, в которых работает наша организация, — Приморский край, а именно город Владивосток. Люди туда летают самолетами за наш счет, и это недешевое удовольствие. Поэтому я стараюсь получать от них максимальный результат за время работы, поскольку менять их как перчатки не всегда экономически выгодно.

Но все-таки если сотрудник не работает или пьет, мы отправляем его назад на поезде: пять суток, боковушка у туалета, чтобы он поразмышлял о своем поведении. Был у меня один работник. Молодой парень, в коллектив вжился легко, даже имел в нем авторитет (что в дальнейшем сыграло с коллективом злую шутку). Прилетел в командировку, работал. Все было хорошо первый месяц, потом началось: первый раз не вышел на работу. Я, руководствуясь принципом «учить-лечить-мочить», вызвал его на разговор. И вот наш диалог.

— Ты заставляешь меня разочароваться в тебе.

— Андрей Вадимович, простите, бес попутал, не повторится, извините. Устал, видимо... и т. д.

— Ок, на первый раз прощу, если ситуация повторится — мне придется тебя наказать более серьезно, так что следи за собой (*учить*).

Я простил, он ушел работать дальше. Через небольшой промежуток времени ситуация повторяется.

Я, помня о предыдущем случае, говорю: так и так, у нас разговор уже был, ты снова меня подвел, так что собирай вещи и т. д. Он: «Простите, накажите хоть как, я исправлюсь».

Я его оштрафовал (*лечить*) и сказал, что в следующий раз разговора вообще не будет. И вот проходит время — ситуация, конечно же, повторяется. Но я уже к этому был готов.

— Все, ты уволен.

— Простите, у меня дети... бла-бла-бла.

— У меня тоже дети. Разговор окончен.

— Я тогда напишу вам ходатайство от имени коллектива, что я им нужен. (!!!)

Вначале на эмоциях я сказал: «Пиши что хочешь — не поможет». Но потом в голове промелькнула мысль: а пусть пишет, это мне только на пользу, я на его примере научу весь коллектив.

Он приносит бумагу, в которой коллектив (бригада из 20 человек) пишет, какой он хороший и как им всем с ним здорово работать. И 20 подписей! Я беру эту бумагу, собираю всех и говорю следующее: «Господа, я уважаю мнение каждого из вас, но этот человек меня подвел трижды, этими своими поступками он подводит вас, вам приходится за него делать работу, вы больше устаете, падает результат. И все-таки, раз вы все считаете, что он вам так нужен, я дам ему шанс — но при одном условии. Если он подводит уже вас (так как я в нем не нуждаюсь), вы несете материальную ответственность за покупку его билетов и билетов человека, который его заменит».

Их реакция: «Да нет, он не подведет, да мы заднюю уже не включим...»

Но при этом некоторые люди материально за него отвечать не захотели, ссылаясь на принцип «Дружба дружбой, а служба службой».

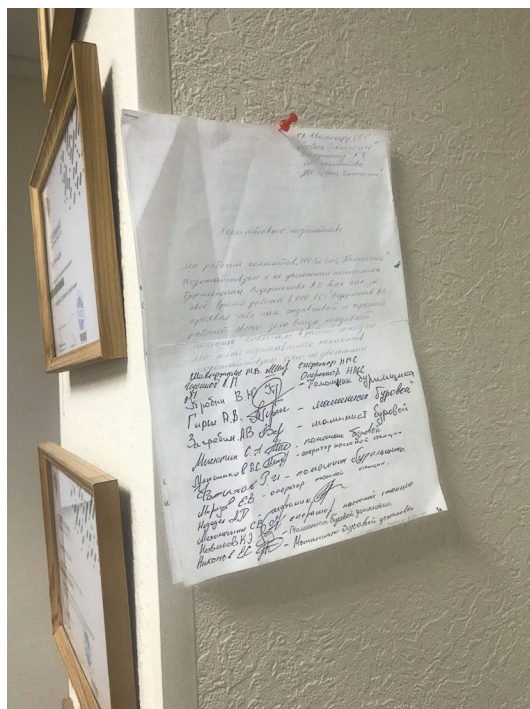
Проходит месяц. Он бухой не выходит на работу, едет домой на поезде, все из подписавшихся получают вычеты за билеты.

Мораль такова:

- 1) люди легко расстаются с чужими деньгами, но не со своими;
- 2) я дал им всем шанс сделать выбор и побывать в моей шкуре;
- 3) в какой-то степени пропало панибратство.

А фото того ходатайства висит у меня на стене как напоминание.

Андрей Вадимович Бакутин,
главный инженер геотехнической компании,
bav@geospt.ru



История № 4. Алкотестер

Острым вопросом, сильно мешавшим поднять производство с колен, было пьянство. Абсолютно обыденными стали ситуации, когда во вторую смену происходила какая-нибудь серьезная поломка оборудования, приезжал директор. Выяснялось, что спяну кто-нибудь из трудящихся что-нибудь перепутал, не туда нажал, не туда подключил, и поэтому накрылось старенькое оборудование. Либо мелкую поломку долго не могут устранить, потому что дежурный электрик и/или киповец, которые на смене, чтобы все это чинить, пьяны. Этих выгонишь за пьянку, а нового взять негде — все толковые специалисты на заработках вахтой. Сварщиков обучили у себя — 15 человек. Как только человек достигал мастерства заварить с первого раза трубу герметично, он тут же уезжал к газовикам «на севера». Вот на фоне своей незаменимости они себе ни в чем и не отказывали.

Решение оказалось простое: алкотестер на проходной. Вход и выход через проходную — будь любезен пройти процедуру. Касалось всех, начиная с директора и заканчивая уборщицей. Распространялось даже на посетителей, которые очень быстро разнесли весть о приборе на весь городок. Есть показания? Повторный «продув» аналогично регламенту ДПС через 20 минут. Опьянение подтверждается — сотрудник не допущен на смену (если это обнаружено перед работой) и получает прогул либо (после смены) приглашение написать объяснительную или проехать на официальное медицинское освидетельствование с последующим увольнением по статье. Рапорт от сотрудника охраны на имя директора о событии, премия дежурной смене охраны. На официальное освидетельствование за мои десять лет на предприятии ни разу никто не просился. По итогам объяснительной — либо сразу на увольнение, либо по письменному ходатайству непосредственного руководителя (в связи с «незаменимостью») лишение 100% премии.

Естественно, перед этим все, включая директора, были переведены на оклад в размере «минималки», остальная же часть заработной платы была премиальной. И обязательно следующим

утром общее собрание присутствующих на смене трудящихся с доведением информации о происшествии, отличившемся сотруднике (обычно в его присутствии) и озвучиванием вслух суммы премии в рублях, которой тот лишен. Не пьющий категорически начальник охраны (подполковник ВВ) иногда прилюдно добавлял: «Да-а-а. Вот ты выпил вчера три кружки пива *(или что было указано в объяснительной самим человеком)*. Лишился премии *(например)* на 4500 рублей. Это получается, кружка пива — 1500 рублей! Такого дорогого пива даже хозяин завода себе не позволяет!»

Естественно, за первый год такой политики сменилось три полных списочных состава трудящихся. Многие отказывались идти к нам на работу со словами «Там же алкотестер!». Потом ситуация стабилизировалась.

В результате за пару месяцев удалось практически полностью решить вопрос с пьянством на рабочем месте. Люди даже заранее брали отгулы или менялись сменами, если предстояло какое-нибудь семейное застолье, чтобы утром не попасть в неприятности. Да, раз в полтора-два месяца кто-нибудь обязательно попадался, но этого хватало, чтобы показать всем остальным неотвратимость наказания.

Сотрудники ДПС вовсе перестали останавливать лишний раз наших сотрудников. А смысл? Их и так на выходе со смены всех уже «продули».

А примерно полгода спустя к директору пришла делегация жен сотрудников, чтобы выразить благодарность. Раньше явиться домой слегка навеселе было для многих нормой. Халява на работе, разве откажешься? А тут получается, что с работы муж вышел трезвый, принял на грудь где-то на стороне, а значит, потратил деньги, которые мог бы принести домой. Повод для скандала. Любители подзаработать после смены либо действительно по-полняли семейный бюджет, либо меньше стали выпивать.

Все довольны!

Илья,
пивоварня в Пензенской области

История № 5. Бурные выходные

Сотрудник производства. Отличный работник, золотые руки.

Но случались катаклизмы. Если он получал зарплату перед выходными, в понедельник с завидной регулярностью случались невыходы: отравление / температура / кошка застряла в водосточной трубе.

Штрафы и снятие премий не помогали. Воспитательные беседы тоже. Каялся, но ничего с собой поделаться не мог.

Решение нашлось: мило поговорили с сотрудником, я объяснила, что его веселые выходные для меня как минное поле в понедельник. Поэтому уговор: зарплата выплачивается по-детски. Это означало следующее: 50% перед выходными и оставшиеся 50%, если в понедельник без опоздания он будет на работе не позднее 8:00. В нормальном состоянии. Если не приходит вовремя по любым причинам, исключая смерть, то вторую половину я отдаю в детский дом. Договорились.

За два года работы так ничего в детский дом не отдали. Дисциплина железная.

Р. С. Детскому дому сотрудник активно помогает в рамках организации.

fedorovaad@mail.ru

История № 6. График запоев

Меня зовут Мария. Владелец сети салонов штор. Моя история, может, не такая интересная, но все равно хочу поделиться.

На швейном производстве есть сотрудница, швея от бога. Но имеется один серьезный недостаток — регулярно уходит в запой. Причем все равно выходит на работу, воняет, извините, перегаром и т. п. Беседы и лечение не помогли. В итоге мы составили «график запоев»: раз в месяц ей выделялись четыре дня запойного отдыха без выхода на работу в непристойном виде. Остальные сотрудники не видят и не страдают. Четырех дней

ей оказалось достаточно, чтобы обнулиться и с новыми силами выйти на работу в хорошем настроении и надлежащем внешнем виде. Наверное, многие со мной не согласятся, но это действительно прекрасный специалист, она хорошо ладит со всеми коллегами, и расстаться с ней я не готова.

Мария Вячеславовна Максимова,
индивидуальный предприниматель,
дизайнерский салон штот RichHouse,
Иваново, Dir@rh-salon.ru

История № 7. Пятидневка

Добрый день!

История, собственно, не о победе, скорее всего, а о переобучении.

Пришел как-то на собеседование юноша, который прошел большое количество заведений, но нигде больше чем на три месяца не задерживался. Причина в том, что он после получения зарплаты уходил в запой на пять-шесть дней. Но как специалист — просто золото (руки золотые). То есть в обычной жизни — очень ценный сотрудник. Чтобы было понятно, профессия — повар.

Я взял его на работу на свой риск.

Первое, что я сделал, — взял с него слово о том, что на работе он не пьет и запах алкоголя отсутствует. Эти условия он выполнил, но я столкнулся с его проблемой после выдачи первой зарплаты. Он забухал.

После этого случая у меня с ним состоялся разговор, пришли к договоренности: он получает зарплату и берет выходные на пять дней, я его, соответственно, не дергаю. Потом он выходит и работает в полную силу.

На этих договоренностях мы с ним проработали год, потом пьяная пятидневка как-то сама собой улетучилась. Он вырос, и я повысил его до су-шефа. Проработав еще год в нашем ресторане, он ушел в свободное плавание и стал шефом в небольшом кафе.

Говорит, до сих пор не пьет :-)

В общем, вот такая маленькая победа над привычкой сотрудника, которая помогла ему выработать нормальный жизненный ритм.

Константин Маковецкий,
бренд-шеф сети грузинских, итальянских
и японских ресторанов и руководитель
Самарской гильдии поваров, Самара,
Kostya-888@yandex.ru

История № 8. Я набью себе тату

У меня есть сотрудник, моя правая рука, мой управляющий, авторитетный человек в коллективе. На момент описываемых событий ему было всего 24 года. В нашем бизнесе нет понятия сезонности, мы всегда равномерно загружены на 100%, но есть пиковые периоды (высокий сезон), когда нагрузка возрастает в разы, — декабрь и май каждого года. Такова специфика.

Так вот, однажды, прямо перед началом пикового момента, мой управляющий, моя правая рука, ушел в ужасный запой. Хотя раньше мы даже и не подозревали, что у него есть склонность к употреблению алкоголя. Но, как оказалось, с этой бедой также столкнулся его покойный отец, поэтому мы решили, что это что-то на генном уровне. А что значит «ушел в запой»? Если бы он просто не приходил на работу и тихо распивал дома... Чувство служебного долга у него никуда не пропало, он приходил абсолютно пьяный, пытался выполнять задачи, пил прямо во время рабочего процесса, чем дестабилизировал работу всей компании в целом. Узнал об этом я лишь через пару дней. Его настолько уважают в коллективе, что сотрудники не сразу решились мне об этом рассказать в надежде, что он успокоится. Но он не успокаивался!

Безусловно, такое происшествие повлияло на работу всего коллектива, нужно было принять верное решение. Я был крайне зол,

и, пожалуй, самым верным решением было бы просто уволить человека и вернуться к делам самому, чтобы восстановить боевой настрой и работу компании в целом. Но я решил постараться выжать из этой ситуации МАКСИМУМ!

Я, безусловно, встретился с этим сотрудником, который для меня был ключевым — моя правая рука, управляющий и, можно сказать, лицо компании! В ходе трогательной мотивирующей беседы я постарался дать ему понять, что он лицо компании, что его поведение копируют сотрудники, что ОН И ЕСТЬ компания, и неважно, кто тут собственник! Что КОМПАНИЯ — это все остальные ребята (каждый из нас — ее лицо, каждый несет личную ответственность).

Сложно было понять, насколько хорошо он слышал мои слова в пьяном угаре. Я отпустил его домой и попросил явиться вновь на разговор только тогда, когда он придет в себя и протрезвеет. Дал время подумать ему и остыть себе: может, и передумаю с ним прощаться, даже после такого ужасного происшествия. Уточню: мы работаем с детьми, проводим детские праздники. У нас недопустимо употребление чего-либо.

Каково было мое удивление, когда я увидел сотрудника уже на следующий день! Он был абсолютно трезв и бодр, а рука в области предплечья забинтована. Меня это, конечно, смутило, и я спросил его, что с рукой. Он ответил, что эта рука теперь символизирует всю его жизнь, его мир и его самого, и сослался на мои вчерашние слова. Я почему-то подумал, что он закодировался и место «операции» перебинтовали. Но... Но нет. Он после нашего разговора провел какие-то процедуры, чтобы прийти в себя, и уже в трезвом виде пошел к тату-мастеру и сделал на предплечье татуировку с логотипом нашей компании.

Я был приятно удивлен, как и остальные сотрудники. Рады тому, что его не уволили, что они работают в той компании, которой можно гордиться. Глядя на авторитетного для себя человека с татуировкой в виде логотипа, они еще раз подчеркнули для себя и человечность собственника (меня).

Он объяснял: «Стас (*то есть я*) сказал, что работать нужно с закатанными рукавами и не спускать их в любых делах. Так пусть у меня тогда всегда будет на предплечье изображение нашей компании, чтобы все это видели. Клиенты нас за это любили, а конкуренты боялись, зная, насколько мы любим свое дело. И зная, что татуировку видят посторонние люди, я пить больше не буду, чтобы не очернить честь компании и вас вместе с ней».

Так с тех пор и не пьет. Стараюсь давать ему выходные вовремя, в отпуск отпускать, чтобы отдыхал и не думал срываться. А вот и сама татуировка на фото :-)

Станислав Юрьевич Маврин,
директор семейного loft-кафе «Алиса»,
Альметьевск, mavrin.stas@gmail.com



Как же должен поступить руководитель, чтобы и алкоголь не мешал работе компании, и сотрудника можно было сохранить?

Из историй выше вы видите, что наши коллеги поступают по-разному, а мне остается подвести некое резюме и добавить кое-что от себя.

1. Не пейте с сотрудниками.

Это самое простое, что может сделать менеджер, и это точно зависит исключительно от вас.

Не давайте повода вас провоцировать в присутствии подчиненных, возможности сокращать дистанцию с вами во время застолья, не организовывайте пьянки сами.

Хочется выпить? Найдите себе компанию, равную по статусу, посмакуйте хорошего вина со своими вторыми половинками дома, съездите с партнерами на рыбалку. Но только не с подчиненными.

2. На корпоративах занимайте людей по максимуму.

Если вы руководитель, а ваш собственник устраивает корпоратив, на котором будет алкоголь, то ехать, безусловно, надо, но заранее следует настроить команду участвовать во всех активностях, чтобы «показать, кто по-настоящему команда номер один», а на самом деле отвлечь своих ребят от бесконечного поднятия тостов. Кстати, занятия вы можете предложить и сами. Например, придумать и исполнить номер от вашего бравого подразделения, чтобы поздравить весь коллектив с тем праздником, из-за которого вы вместе собрались.

3. Поставьте алкотестеры на входе.

Такая практика все чаще применяется на российских предприятиях, особенно производственных и тех, где имеется свой автопарк. Все сотрудники, которые имеют доступ к технике, станкам или служебным автомобилям, должны пройти тесты на входе, чтобы быть допущенными к работе.

Статистика показывает, что это крайне эффективно! У одного моего товарища в первый месяц внедрения тестирования на проходной попало 20 человек, которых просто не пустили на работу из-за вчерашнего амбре. Спустя полгода попытки пройти на работу с «остаточными явлениями» вчерашнего застолья сократились до ОДНОЙ в месяц! Сотрудники просто перестали пить накануне своих рабочих смен.

Это называется созданием условий, в которых легче не сделать, чем сделать.

4. Вспомните Трудовой кодекс.

И сотрудникам надо о нем напомнить или как минимум рассказать, если они не в курсе.

Согласно Трудовому кодексу, появление на работе в нетрезвом виде — основание для увольнения (пп. «б» п. 6 статьи 81 ТК РФ). Условия такого увольнения не менялись уже давно:

- подтверждение нетрезвого состояния (акт медицинского освидетельствования, показания свидетелей, данные алкотестера и другие допустимые доказательства);
- нахождение работника на рабочем месте (в том числе на территории работодателя или объекте, где он должен находиться по заданию работодателя);
- опьянение зафиксировано в рамках рабочего времени.

Как вы понимаете, увольнение по такой статье навсегда оставит глубокий темный след в трудовой деятельности человека. Я бы по этой статье увольнять точно не стал, но припугнуть пьяницу этим нужно обязательно.

5. Поговорите с ним.

Нам в любом случае нужно разбираться, почему такой талантливый и преданный сотрудник начал вдруг выпивать или системно приходить на работу «помятым». Может быть, тому виной мы сами? Может, алкоголь для него служит допингом, помогающим справиться с большим объемом работы или высоким уровнем стресса?

Возможно, небольшое снижение нагрузки или дружеский разговор, в котором вы дадите понять человеку, что его ценят, замечают его заслуги, но также видят и его состояние в последнее время, разрешит этот вопрос. Ну или хотя бы позволит понять, как действовать дальше.

6. Договоритесь, что он закодируется.

«Мы тебя ценим, любим, дорожим, но в нашем коллективе мы не будем мириться с пристрастием к алкоголю, и ты это должен понимать. У нас не будет снисходительного отношения к поведению, которое разрушает самого сотрудника и ставит под угрозу будущее всей команды. Мы готовы тебя поддержать и даже оплатить часть услуг специалистов, которые помогут тебе бросить пить».

Предложение о помощи должно быть нашим шагом навстречу. Нужно убедить человека, что необходимы перемены, потому что без его собственного желания невозможно решить проблему.

Если руководитель готов протянуть руку помощи, то некоторые сотрудники настолько проникаются таким отношением к себе, что даже потом наносят себе татуировку с логотипом компании на полруки.

7. Наймите стажера для незаменимого.

Да-да, часто бывает, что люди, которые имеют уникальный функционал, позволяют себе расслабляться на работе и переходить грань допустимого. Ну что же, наймите стажера, который должен будет перенять опыт и начнет дышать в затылок. В некоторых случаях это решает проблему.

8. Помогите создать семью.

Интересное решение, которое приведено в одной из рассказанных выше историй (см. второй пункт в истории № 2).

Может быть, человек действительно бухает из-за одиночества и зеленой тоски? Возможно, стоит побыть для него немного свахой и свести его с другим одиноким сердцем в вашей компании. Семьи — это прекрасно, и я, кстати, считаю, что если на работе образуются семьи из одиноких сотрудников, то это говорит о правильной и светлой корпоративной культуре.

9. Плановый запой.

Я, честно говоря, удивился, когда узнал, что некоторые руководители таким образом подстроились под своих пьющих, но крайне талантливых сотрудников. Но поскольку эта книга многогранна и я публикую не только свои решения, пусть и это окажется в общем списке.

Не забудьте только включить этот плановый запой в график отпусков сотрудника. Он же сам может решать, как ему проводить отпуск, верно?

10. Позвоните родителям.

А лучше жене или мужу в день выдачи зарплаты.

Вообще менеджеру полезно знать близких родственников сотрудника, особенно если он был замечен в состоянии похмелья. Звонок или СМС накануне начисления денег на зарплатную карту порой поможет ограничить доступ такого сотрудника к деньгам.

Я в детстве подрабатывал пару месяцев на одном заводе и очень хорошо помню, что происходило в тот день, когда грузчикам и разнорабочим выдавали в кассе деньги. Они просто уходили в запой на пару дней и не выходили на работу. Эти дни на заводе назывались черными.

В заключение могу сказать следующее.

Сейчас я выступаю за полную антиалкогольную политику в компании. Никаких «простав», «отмечаний» и прочего быть не должно. Руководителю нужно с этим бороться, и он не должен это организовывать.

Что же касается ситуаций, когда отдельные личности начали выпивать и вы это заметили, то скажу следующее: нельзя увольнять человека за то, что он алкоголик. Мы должны побороться за него и дать ему шанс исправиться. Если он хочет и готов нам в этом помочь. А если вдруг он этим шансом не воспользуется, тогда нужно расставаться и не жалеть его.

Если же вы просто прощаете сотрудника, потому что вам стало его жалко, и надеетесь на то, что он оценит вашу жалость и начнет после этого вести исключительно здоровый образ жизни, то вы глубоко заблуждаетесь. Он, может, и оценит это, но ровно до того момента, когда в его мозгу возникнет опять потребность немедленно погасить спиртным ту жуткую непреодолимую тягу, которая называется зависимостью.

Если вы пока не сталкивались с такими сотрудниками, то вы даже не представляете, как они могут подставить вас и вашу компанию. Например, упасть с балкона и свернуть себе шею в зарубежной командировке; устроить драку с собственником; остановить производство или просто искупаться в чане

с сывороткой, которая заготавливалась для плавленых сыров (помните этих ребят из Омска?).



<https://youtu.be/dfepcT9vMZs>

Я уверен, что человек, выбирающий между своим рабочим местом и своей зависимостью, с помощью ваших убедительных разговоров сможет справиться с собой и решиться бросить пить. Страх потерять хорошую работу часто заставляет наших подчиненных сделать шаг к преодолению своей пагубной привычки. А это значит, что вы, как менеджер, можете повлиять на его судьбу, здоровье и даже счастье.

Но при всем этом нельзя забывать главного. Людям свойственно копировать своих вожаков, а вожак для них — вы.

Сделайте так, чтобы ваши сотрудники никогда не видели вас выпившим.

Начните с себя!

Заключение

Мои дорогие читатели, мои дорогие друзья! Вот и подошла к концу эта книга, которая основана не только на моем опыте, но и на опыте многих управленцев нашей страны.

Конечно же, в одну книгу очень сложно вместить все типы сложных сотрудников. Ведь есть еще:

- перфекционисты;
- творческие;
- звездные;
- сотрудники старше вас;
- саботажники;
- формалисты;
- нерезультативные;
- влюбленные парочки;
- постоянно отпрашивающиеся;
- неряхи;
- серые кардиналы;
- неуверенные в себе люди;
- соглашатели;
- обиженные на власть;
- безалаберные и лентяи.

Честно, когда я отошел от «45 татуировок» и писал эту книгу, я очень старался, и я бы хотел, чтобы и эта моя книга вам тоже понравилась. Более того, мне бы хотелось написать ее продолжение с разбором всех вышеприведенных категорий. Но решение этого вопроса — за вами. Если вы бы хотели прочитать продолжение

этой книги, напишите мне на имейл sp@batyrev.com письмо с темой «Хочу еще!». Буду рад вашим отзывам и обратной связи.

Я благодарю каждого автора, который прислал мне свою историю, даже если она не вошла в книгу! Уже давно уверен и даже точно знаю: для того чтобы научиться чему-то новому и стать лучше, нужно делиться своим опытом. Это и мир делает лучше, и тебе позволяет освободить внутри себя пространство для новых знаний и нового опыта.

На следующей странице вы найдете ссылки на мои страницы в соцсетях и мои проекты.

Желаю вам никогда не сдаваться в вашем деле по изменению мира и прокладывать свой путь с высоко поднятой головой!

И помните самое главное — «Лучше быть богатым и счастливым, чем бедным и больным!».

Только вперед!

Друзья мои, приглашаю вас продолжать общение и после прочтения этой книги.



Подписаться на Instagram:

https://www.instagram.com/maxim_batyrev/



Подписаться на видеоблог «КомбатLive» на YouTube:

<https://www.youtube.com/c/Kombat1979>



Съездить с нами в «Комбат-тур»:

<https://kombat-tour.ru/>



Заказать аудит и настройку вашего отдела продаж в любой отрасли:

<https://batyrevgroup.ru/proekty/audit-sistemy-prodazh/>



Научиться менеджменту в единственном в мире управленческом симуляторе:

<https://ikombat.ru/>



Пройти другое полезное обучение в формате симуляторов:

<https://wakeup-s.com/>



Выстроить за три месяца системный бизнес на удаленке:

<https://www.remoteteam.ru/>



Подписаться на аналитику всех мировых трендов:

<https://juicytrends.ru/>



Пройти бизнес-стажировку в лучших компаниях России:

<https://vgosti.biz/>



Организовать правильный тимбилдинг для своей команды:

<https://batyrevgroup.ru/proekty/timbilding-45-tatuirovok-menedzhera/>



Купить настольную бизнес-игру для развития управленческого мышления:

<https://45game.ru/>



Купить уникальные бизнес-подарки для руководителей и отделов продаж:

<https://batyrevshop.ru/>



Посетить самый большой ежегодный форум по формированию команды мечты:

<https://komanda-1.ru/>



Посетить мои мастер-классы и мастер-классы других известных спикеров:

<https://event.batyrevgroup.ru/>



Посетить самый большой ежегодный форум для родителей:

<https://parentsconf.ru/>



Посетить со своими детьми самый большой форум для подростков:

<https://levelup-forum.ru/>



Научить своих детей лидерству и предпринимательскому мышлению:

<https://batyrev.camp/>



Купить ежедневник для осознанных родителей:

<https://самоеважное.рф/>



Заказать мои книги с индивидуальным автографом для вас или ваших друзей:

<https://batyrevbooks.com/>

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru / www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург,
192029, Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04;
server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29;
+7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93,
216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, Ростов-на-Дону,
ул. Страны Советов, д. 44а;
+7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре,
443052, Самара, пр-т Кирова,
д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, Новосибирск,
Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо Новосибирск»
в Хабаровске,
680000, Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120;
eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы»,
050039, Алматы, ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо Украина»,
Киев, ООО «Форс Украина»,
04073, Киев, Московский пр-т, д. 9;
+38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

МИФ Бизнес

Все книги по бизнесу

и маркетингу:

mif.to/business

mif.to/marketing

Узнавай первым

о новых книгах,

скидках и подарках

из нашей рассылки

mif.to/b-letter

#mifbooks



Максим Батырев

Сложные подчиненные
Практика российских руководителей

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Екатерина Тупицына, Евлалия Мазаник*

Изготовитель: ООО «Манн, Иванов и Фербер»
123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7

mann-ivanov-ferber.ru
facebook.com/mifbooks
instagram.com/mifbooks
vk.com/mifbooks



Максим Батырев

автор бестселлеров

«45 татуировок менеджера»,

«45 татуировок продавана»,

«45 татуировок личности»,

обладатель премий «Коммерческий директор года»

и «Менеджер года».

В настоящее время один из самых востребованных бизнес-спикеров, с рекордным количеством мастер-классов и участников.

В любой команде есть сложные сотрудники, которые портят отношения в коллективе, влияют на общую продуктивность и мешают построить команду мечты. Кто-то опаздывает, кто-то развивает бурную деятельность не там, где нужно, забрасывая свои прямые обязанности, а кто-то близок к выгоранию.

При правильном подходе есть шанс скорректировать ситуацию и вместо увольнения получить лояльного и эффективного работника.

Эта книга — копилка подобных управленческих решений. Автор не ограничился своим внушительным опытом и призвал на помощь менеджеров со всей страны.

В издание вошли 15 категорий проблемных сотрудников, с примерами и советами, как поступать в том или ином случае.

ISBN 978-5-00169-314-7



9 785001 693147 >

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks