

**ПАВЕЛ  
СИВОЖЕЛЕЗОВ**

**17 лет**  
управленческой  
практики  
в одной книге

**МЯГКИЙ  
БОСС** **ЖЕСТКИЙ  
БОСС**

Как говорить  
с подчиненными:  
от битвы за зарплату  
до укрощения  
незаменимых



**Павел Петрович Сивожелезов**  
**Мягкий босс – жесткий босс.**  
**Как говорить с подчиненными:**  
**от битвы за зарплату до**  
**укрощения незаменимых**  
**Серия «Русская модель управления»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=33832662](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=33832662)*

*Мягкий босс – жесткий босс. Как говорить с подчиненными: от битвы за зарплату до укрощения незаменимых: Эксмо;  
ISBN 978-5-04-127074-2*

### **Аннотация**

Переговоры о зарплате, конфликты с кандидатами на увольнение, пикировки с зазвездившимися сотрудниками – в подобные ситуации регулярно попадает большинство руководителей. Как выйти из них без потери авторитета? «Нужно научиться правильно разговаривать с подчиненными», – считает Павел Сивожелезов, бизнес-консультант и управленец с 17-летним стажем.

В своей книге он анализирует типовые сценарии сложных бесед с сотрудниками и дает алгоритмы эффективного реагирования на их слова и поступки. Автор предлагает

использовать «Кодекс поведения сотрудников», который сведет к минимуму вероятность конфликтов с подчиненными.

Эта книга объясняет, как:

- ставить четкие цели работникам и добиваться их достижения;
- отстаивать свою позицию перед неформальными лидерами;
- вдохновлять сотрудников на трудовые подвиги и реанимировать их мотивацию.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Пролог	6
Введение	10
Глава 1	22
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**Павел Петрович  
Сивожелезов  
Мягкий босс –  
жесткий босс  
Как говорить с  
подчиненными: от  
битвы за зарплату до  
укрощения незаменимых**

© Сивожелезов П.П., текст, 2022

© Каменская Е.А., иллюстрация на обложке, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

# Пролог

Как и многих руководителей, меня всегда беспокоил вопрос: каким нужно быть боссу – мягким или жестким? Поиску ответа на него я посвятил годы. Это были годы работы коммерческим и генеральным директором, системного бизнес-обучения, чтения деловой литературы, деятельности бизнес-тренера и владельца консалтинговой компании.

Я понял, что даже в профессиональном сообществе нет единого мнения. С одной стороны, немало аргументов в пользу жестких руководителей. Они, как правило, лучше поддерживают дисциплину в коллективе, бескомпромиссно добиваются от подчиненных «выполнения и соблюдения», не позволяют садиться на шею, лучше управляют деньгами, не разбрасываются ресурсами организации, тратя меньше времени на уговоры. Порой страх перед ними настолько велик, что одно их появление или взгляд заставляет подчиненных активизироваться и браться за работу без лишних пререканий.

Однако у жесткой модели менеджмента есть и побочные эффекты. Инициативные, полные идей, творческие, готовые брать на себя ответственность сотрудники не хотят работать под началом таких руководителей. Остальные привыкают к тому, что «у нас все решает босс» и их мнение вряд ли будет учтено. Это не только демотивирует подчиненных, но и сни-

жает качество управления компанией в целом. Кроме того, процесс принятия решений замыкается на личности начальника, осложняя его выход из операционного управления.

Возможно, именно поэтому мягкие боссы часто успешнее в условиях, требующих принятия коллективных решений, вовлечения сотрудников, проявления исполнительской инициативы, творчества, проактивности. Именно с такими, как их называют, «демократичными» руководителями, чаще предпочитают работать специалисты, будь то опытные топ-менеджеры, медицинские работники, преподаватели, программисты, дизайнеры и т. п. Они знают, что будут услышаны, что их интересы и мнения будут максимально учтены. А ведь многие легендарные управленцы прямо говорили, что считают своей задачей подобрать талантливых подчиненных и не мешать им работать.

Но излишняя гибкость порождает и немало проблем. Мягким руководителям тяжелее справляться с напористыми, своенравными сотрудниками, а также с их неготовностью к переменам, нехваткой дисциплины и другими отклонениями от роли подчиненного. Это снижает скорость достижения результата, повышает его стоимость, а некоторые вопросы вообще остаются нерешенными. Кроме того, лояльность к отдельным подчиненным видят другие сотрудники, что негативно влияет на качество их работы и роняет авторитет руководителя в их глазах.

К какому выводу я пришел?

Ни жесткий, ни мягкий босс недостаточно эффективны. Крайности вредны. Руководителю следует стремиться к золотой середине, а она заключается в том, чтобы быть **точным**.

Именно точность в исполнении роли руководителя гарантирует достижение результата с меньшими затратами ресурсов, рост авторитета босса и уровня мотивации сотрудников.

Но тут возникает проблема. Во время рутинной повседневной работы опытный управленец без труда будет действовать точно в своей роли: ставить задачи, проводить совещания, собирать и доносить информацию и т. д. Отклонения же в сторону излишней мягкости или жесткости происходят, когда руководитель сталкивается с подчиненным в сложной ситуации: торга за зарплату, разбора проступков, сопротивления требованиям, неприятных изменений, необходимости «укротить незаменимого» и т. п. Именно в момент стресса мы склонны автоматически возвращаться к привычным, но не очень эффективным моделям поведения: мягкие от природы боссы начинают уступать, жесткие – давить.

В этой книге собраны сценарии действий в сложных ситуациях. Их применение позволит каждому руководителю, что бы ни происходило, оставаться точным, эффективным и авторитетным. Я посвятил несколько лет сбору непростых моментов, их систематизации и поиску лучших вариантов разрешения. Они отобраны из опыта консалтинговой и управленческой работы, из рассказов тысяч руководителей на тре-

нингах и индивидуальных консультациях. Все примеры проверены на практике и подходят для использования в ежедневной деятельности.

В ваших руках маршрутная карта для разрешения любых проблемных ситуаций в сфере управления персоналом.

# Введение

- ✓ Переговоры с подчиненными как искусство
- ✓ Зачем написана эта книга
- ✓ Откуда возникли сценарии, представленные в книге
- ✓ Для кого эта книга
- ✓ Как пользоваться книгой
- ✓ Обратная связь

## ПЕРЕГОВОРЫ С ПОДЧИНЕННЫМИ КАК ИСКУССТВО

Думаю, вы согласитесь, что работа руководителя во многом состоит из переговоров с подчиненными. А от умения их проводить зависят и авторитет руководителя, и приверженность сотрудников, и в конечном счете прибыль компании.

Если мы посмотрим на пять базовых составляющих работы руководителя, которые выделяет Питер Друкер<sup>1</sup>, то увидим, что каждая из них включает переговоры с сотрудниками.

1. Постановка целей и их доведение до исполнителей.
2. Организаторская работа. Подбор людей для определенной работы.
3. Общение с работниками и их мотивация.

---

<sup>1</sup> Друкер П. Практика менеджмента. М.: ИД «Вильямс», 2009.

4. Измерение показателей и обратная связь с сотрудниками по итогам измерения.

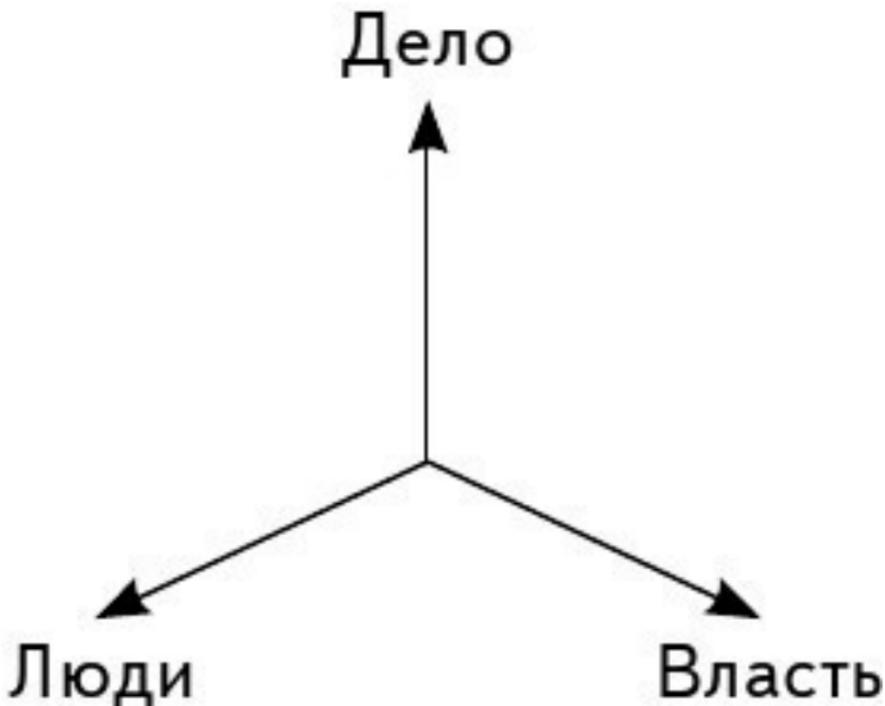
5. Развитие сотрудников. Помощь в раскрытии их способностей.

Таким образом, мы видим, что **переговоры с подчиненными пронизывают всю работу руководителя**. Порой эти переговоры становятся сложными или очень сложными из-за характера или «незаменимости» работника, непростой ситуации, острой темы, противоречия интересов, нехватки ресурсов, прежних управленческих ошибок и т. д.

Переговорам придает дополнительную сложность еще и то, что выиграть или хотя бы не проиграть в них надо сразу по трем координатам: 1) интересы бизнеса; 2) отношения с людьми; 3) власть и авторитет руководителя<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.



Поэтому простых решений в переговорах с подчиненными не существует. Например, если надавить на подчиненного, это приведет к его демотивации, а если пойти на уступки, может пострадать авторитет руководителя.

### **ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ СЛОЖНОСТЬ ПЕРЕГОВОРОВ**

1. Сложность ситуации.
2. Противоречие интересов сторон.
3. Необходимость хотя бы не проиграть одновременно все по тем же трем координатам: 1) интересы бизнеса; 2) отно-

шения с людьми; 3) власть и авторитет руководителя.

4. Конфликтность, эмоциональность, амбиции, нежелание или неумение договариваться хотя бы у одной из сторон.

И переговоры, и управление подчиненными – это искусство. А значит, здесь ценятся нестандартные ходы, создание правил, а не следование им, индивидуальный стиль и т. д.

Кроме того, невозможно овладеть мастерством, только лишь прочитав книгу. В любом виде искусства. Попробуйте стать профессионалом в боксе, карате, художественном искусстве или кулинарии, систематически читая (даже очень хорошую) литературу. Без практики толку будет мало. Нет гарантии, что по сборнику рецептов вы приготовите пирог вкуснее, чем ваша бабушка, не державшая в руках подобных книг. Энциклопедия о приемах самообороны не защитит от хулиганов с большой практикой уличных драк. Так же нет гарантии, что, прочитав всю литературу по управлению подчиненными и переговорам, вы превзойдете в этом искусстве руководителя, ничего не читавшего, но способного одним взглядом добиться нужных действий от подчиненного без каких-либо переговоров.

## **ЗАЧЕМ НАПИСАНА ЭТА КНИГА?**

Изучением темы воздействия на поведение людей я заинтересовался в 12 лет. Для подготовки к докладу на городской конференции по физике мне потребовалось прочитать книгу

Дейла Карнеги про искусство публичных выступлений. Много из нее я сразу сумел применить, что сделало выступление успешным. Мне стало очевидно, что «это работает». С тех пор мой интерес к психологической, а затем деловой и бизнес-литературе начал расти. Но главное, я усвоил, что очень многое из прочитанного даже в западных книгах, например по менеджменту, вполне применимо на практике.

Во многом именно эта привычка «изучать и применять» позволила мне довольно рано стать руководителем, а впоследствии добиваться поставленных целей вместе с каждой из команд, с которой посчастливилось работать.

Но сколько бы книг по менеджменту я ни читал, переговоры с моими подчиненными от этого не давались легче... Нередко я чувствовал, что веду себя не очень правильно и не вполне эффективно. То пытаюсь «продавить» подчиненного, то, наоборот, иду на уступки, боясь его ухода, то не знаю, что ответить на неожиданный выпад, или, наталкиваясь на сопротивление, недовольство, проявляю лишние эмоции. В каждом таком эпизоде мне очень хотелось понять, что именно я делаю не так и как все-таки надо поступать. Совершая одну ошибку за другой, я искал книгу, в которой было бы написано, как правильно вести себя в той или иной сложной ситуации с сотрудником.

Как вы догадываетесь, нужная книга так и не нашлась. Однако в процессе поисков я обнаружил ответы на многие вопросы и научился избегать прежних ошибок. У меня нако-

пились знания и практический опыт. Я обобщил и систематизировал их. Сам написал для своих коллег по управленческому цеху книгу, которую так долго искал. Столкнувшись со сложной ситуацией с подчиненным, знайте, что вы можете опереться на предложенные в ней знания и решения, вам есть от чего отталкиваться.

## **ОТКУДА ВОЗНИКЛИ СЦЕНАРИИ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В КНИГЕ?**

Все предложенные мною сценарии основаны на практике и проверены практикой.

**Во-первых**, это мои личные управленческие наработки. Это и более 10 лет стажа в роли коммерческого и генерального директора в отраслях торговли, телекоммуникаций, строительства, государственно-частного партнерства, консалтинговых услуг. И опыт управления в ситуациях роста и кризиса, резкого набора и сокращения персонала, формирования своей команды и прихода руководителем со стороны в сложившийся коллектив. И внедрение проектного менеджмента и стандартов ISO 9001: 2000 в компании численностью до 300 человек. Все вышеперечисленное потребовало проведения на практике всех типов упомянутых в книге переговоров и совершения большинства ошибок, от которых я вас собираюсь предостеречь.

**Во-вторых**, это постоянное обучение и развитие сво-

их управленческих и переговорных навыков. Объективным результатом этого развития можно назвать 1-й разряд по управленческой борьбе и призовые места на двух чемпионатах России по управленческой борьбе.

**В-третьих**, это проведение в качестве бизнес-тренера свыше 3000 «Управленческих поединков» по авторской технологии Владимира Тарасова, их разбор, анализ управленческих ошибок участников и выработка совместно с ними сценариев эффективного поведения руководителя.

**В-четвертых**, это проведение персональных консультаций для руководителей.

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Для руководителей, которые равнодушны к сотрудникам, не считают их расходным материалом и легко заменяемым ресурсом. Для руководителей, которые:

- хотят укреплять свой авторитет в ходе каждого переговоров, а не терять его;
- хотят добиваться самых высоких результатов вместе со своей командой;
- стремятся к тому, чтобы как можно больше подчиненных в самых разнообразных ситуациях вели себя как приверженные сотрудники;
- хотят, чтобы люди с радостью шли из дома на работу.

Эта книга – не теоретическое изыскание. Она основана

на практике, насыщена практикой и создана для применения на практике. В ней представлены возможные сценарии проведения переговоров с подчиненными в острых и сложных ситуациях, с которыми руководители встречаются наиболее часто. Подробно рассмотрены переговоры об ошибках, проступках и наказаниях, сопротивлении задачам, контролю, повышению требований и т. д., уделено внимание переговорам с недовольным, воюющим, потерявшим мотивацию, чувствующим себя незаменимым сотрудником, переговорам о зарплате, увольнении и др.

Книга посвящена в первую очередь переговорам, но также и руководству коллективом в более широком смысле – принятию решений, применению различных управленческих механизмов: созданию условий, поощрению, наказанию, делегированию, постановке задачи и т. д. Это сделано ровно в той мере, в какой было необходимо для раскрытия той или иной темы переговоров.

## **КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ?**

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

Чтобы добиться успеха в любом искусстве, необходим навык, для возникновения которого недостаточно теории, а

нужны регулярные тренировки. Поэтому в конце каждой главы помещены Практические задания, составленные на основе ситуаций для «Управленческих поединков».

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

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

2. Адаптировать их под свой стиль, язык, конкретную ситуацию и личность подчиненного. Ведь нет похожих ситуаций, всегда есть свои нюансы, да и люди мы разные – различаемся характерами, психологическими типами и силой воли и т. д.

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

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

ями – ведь речь идет о людях.

Иными словами, я призываю вас подойти к схемам критически и применять не механистично, а осмысленно, развивая навык создания собственных сценариев.

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

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

Вторая глава посвящена переговорам об ошибке. Подчиненные, как и все люди, совершают ошибки. Но умением делать выводы из ошибок отличаются лишь самые успешные. В книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» Джим Коллинз называет правильное отношение к промахам одним из важнейших секретов успеха<sup>3</sup>.

Эта глава о том, как эффективно разговаривать об ошибках с разными типами подчиненных. Правильно проведен-

---

<sup>3</sup> Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. Гл. 2 Руководители 5-го уровня (параграф «Окно и зеркало»). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

ные переговоры помогут не только избежать повторения конкретной ситуации, но и выработать у сотрудника полезнейшую привычку – делать выводы из своих ошибок и развиваться.

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

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

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

По адресу **[www.co-pilot.ru](http://www.co-pilot.ru)** можно увидеть видеоприложе-

ния к данной книге – примеры выполнения практических заданий в исполнении автора. Для чего они записаны?

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

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

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

Я доступен по электронной почте:

**ps@co-pilot.ru**

Также вы сможете обсудить книгу и ее отдельные главы по адресу:

**www.co-pilot.ru**

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

# Глава 1

## «Три кита» в сложных переговорах с подчиненными

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

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

### **ПОЛНОМОЧИЯ НА НАКАЗАНИЕ И УВОЛЬНЕНИЕ**

Первый «кит» – полномочия на наказание и увольнение

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

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

Бывает ли такое? К сожалению, да. Возможные причины данной проблемы и варианты ее решения рассмотрены в таблице 1.

Уточним, что речь идет об отсутствии реальных, а не формальных полномочий. Имеет смысл обратить внимание на эту таблицу, если у вас действительно есть проблема с наличием реальных санкций на наказание или увольнение. Если такой проблемы нет, переходите к следующему «киту». Эта

моя рекомендация касается, собственно говоря, всей книги. Если описываемой проблемы у вас сейчас нет, то главу можно пропускать.

Для получения полномочий на наказание и увольнение не стоит дожидаться возникновения конкретной ситуации с конкретным подчиненным. Если вы обратитесь с просьбой согласовать наказание или увольнение определенного сотрудника, то это уже будут совсем другие переговоры. На них вы придете в роли «просящего согласовать», т. е. не имеющего полномочий. Кроме того, здесь будет обсуждаться единичная ситуация и отдельно взятый работник, а не принцип распределения полномочий. Поэтому не ждите, пока возникнет очередной конфликт, а начните переговоры именно на тему: «Уравновешивания полномочиями ответственности». Пока ситуация не наступила (но вы уже видите перспективу ее возникновения), вести переговоры о ней и отстаивать свою точку зрения легче. Руководитель должен уметь вести борьбу за будущее<sup>4</sup>.

## Таблица 1

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

---

<sup>4</sup> Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2008.

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

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

## Сценарии исправления ситуации

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

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

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

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

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

Возможный сценарий ваших переговоров с вышестоящим руководителем:

*1. «Я хотел с вами обсудить вопросы соответствия моих полномочий и ответственности. Скажите, вы же меня пригласили для того, чтобы я достиг обговоренного с вами результата?» — ждете или добиваетесь согласия.*



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

**Сценарии исправления ситуации**

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

2. *«Сейчас ответственность за результат моего подразделения лежит на мне? Я отвечаю за результат?» — ждете или добиваетесь согласия.*

3. *«Скажите, любому руководителю, чтобы нести ответственность, нужны полномочия?» — ждете или добиваетесь согласия.*

4. *«А у меня сейчас полномочий, нужных для достижения результата, нет», — ждете вопроса в духе «Чего же вам не хватает?»*

5. *«Мне нужны полномочия на самостоятельное принятие решений по поводу...» (начинайте с малого и двигайтесь небольшими шагами). «Я смогу сейчас отвечать за результат, если вы дадите мне такие полномочия. Пока мне необходимы именно они. Иначе я бы и рад, но просто физически не смогу отвечать за результат».*

В такой ситуации вести переговоры о расширении полномочий малоперспективно. Характер «надсмотрщика» или «героя одиночки» (термины Ицхака Адизеса)<sup>1</sup>, который согласовывает все, что можно и нельзя, исправить сложно даже ему самому. Не говоря уже о вас. Поэтому остается только приспособливаться к такой давящей атмосфере и шаг за шагом увеличивать свое влияние.

1. Постарайтесь понять, что является ценностями для вашего руководителя. Например, приверженность, результат, инициативность и т. д.

2. Посмотрите, в каких случаях он наказывает и увольняет, какими ценностями при этом руководствуется.

3. Научитесь привязывать к этим ценностям решения о наказании или увольнении, которые вы представляете ему на согласование. Да, самостоятельность вы не получите, но когда научитесь влиять на своего руководителя, коллектив

<sup>1</sup> Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблишер, 2013.

**Причины, по которым у руководите-  
ля может не быть реальных полномо-  
чий на наказание и увольнение под-  
чиненного**

**Сценарии исправления ситуации**

В вашем подчинении могут быть ре-  
зультативные менеджеры по прода-  
жам или высококвалифицированные  
специалисты. Ваше руководство может  
просто бояться, что с их уходом компа-  
ния потеряет в показателях. Поэтому  
и наказывать их может не позволить.

4. Опираясь на данные ценности, со-  
гласовывайте новые условия оплаты  
труда, новые регламенты и автома-  
тические санкции за их нарушение,  
чтобы среда вашего подразделения  
все больше выходила из-под ручного  
управления вашего руководителя.

Прежде всего необходимо провести  
серьезную работу для снижения субъ-  
ективного и объективного «уровня  
незаменимости» данных сотрудни-  
ков. Об этом написано в главе «Укро-  
щение незаменимого. Работа со «звез-  
дами»».

Шаг за шагом получайте больше пол-  
номочий, действуя по аналогии со сце-  
нарием, описанным в данной таблице  
самым первым.

Ваш подчиненный может быть род-  
ственником, другом вашего руководи-  
теля или иметь на него личное влия-  
ние по какой-либо иной причине.

Здесь может быть два подхода к реше-  
нию.

1. Получите права на равноценное от-  
ношение к данному сотруднику. Для  
этого поместите вашего руководителя  
в роль «справедливого и беспристраст-  
ного». Возможный сценарий перегово-  
ров с вашим руководителем:

- 1) *«Я правильно понимаю, что я к Ива-  
нову могу относиться так же, как  
и ко всем остальным сотрудни-  
кам?»*
- 2) *«То есть если мне как отвечающе-  
му за результат надо будет обосно-  
ванно его наказать, и он вам пожа-  
луется, то я могу рассчитывать, что  
вы поддержите меня как руководи-  
теля?»*
- 3) *«А если он будет негативно влиять  
на общий результат, у меня будет  
право его переместить из моего под-  
разделения или уволить?»*



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

**Сценарии исправления ситуации**

Ваш сотрудник подчиняется вам функционально, но не административно. Допустим, вы директор по маркетингу, и все маркетологи в филиалах подчиняются функционально вам, но административно они подчиняются директору филиалов.

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

На первом этапе необходимо добиться от руководителя, чтобы все кадровые решения по функционально подчиненным вам сотрудникам можно было принимать только с вашего согласия. А именно: любые изменения в оплате, в условиях и режиме труда, принятие на работу, увольнение. Добиться права на согласование легче, чем права на назначение и увольнение. Так у вас появится первый объем власти, опираясь на который, вы сможете в дальнейшем увеличивать авторитет и объем полномочий. Возможный сценарий ваших переговоров с вышестоящим руководителем:

1. *«Чтобы отвечать за итоговый результат, мне нужны инструменты влияния на сотрудников. Согласны?»* — ждете или добиваетесь согласия.
2. *«Мне как руководителю необходимо, как минимум, согласовывать принятие, увольнение сотрудников, изменения в их оплате и условиях труда. Иначе*



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

Сценарии исправления ситуации

3. *«Вот проект приказа».* На втором этапе необходимо добиться от вашего руководителя права влиять по собственной инициативе на систему и размер оплаты труда подчиненных вам функционально сотрудников. То есть права их поощрять, оценивать материально их работу, строить эффективную для вашего управления систему оплаты труда. Аргумент для руководителя: *«Чтобы полноценно управлять сотрудниками, мне как руководителю необходимо право влиять на их оплату труда. Согласны?»*

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

Аргументы для руководителя:

1. *«Чтобы со своей командой достигать тех целей, которые перед нами стоят, я должен иметь возможность заменять неэффективных сотрудников. Согласны?»*

2. *«Поэтому мне нужны полномочия на наложение взысканий, принятие и увольнение сотрудников. Вот проект приказа».*

Разделение на три этапа условно. Можно и за одни переговоры все это обсудить. Но гораздо надежнее делать это шаг за шагом, получая (и оправдывая) все большее доверие от своего руководителя. Последовательность этапов основана на том, каких полномочий обычно легче добиться с первого раза. Однако в вашей организации может



## Причины, по которым у руководите- ля может не быть реальных полномо- чий на наказание и увольнение под- чиненного

Вы — менеджер проекта, участники которого не являются вашими прямыми подчиненными, а находятся в вашем подчинении только в рамках проекта. И как менеджеру проекта вам не даны реальные полномочия по их наказанию, не говоря уже об увольнении. От каждого из них в месяц требуется не так уж много работы на проект, но им «не до нее», а вас как руководителя они не воспринимают.

## Сценарии исправления ситуации

Необходимо добиться от вышестояще-го начальства, чтобы был принят доку-мент (план проекта, приказ о проекте и т. д.), в котором были бы отражены как минимум две вещи:

1. Столько-то часов в месяц (допустим, 5, 15, 27 и т. д.) данный сотрудник находится в подчинении у вас как у менеджера проекта;

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

Тогда у вас как у менеджера проекта появится статус руководителя, рычаги влияния, возможность создать для подчиненного проблемную ситуацию при невыполнении задач. В любой книге или стандарте по проектному менеджменту об этом говорится подробно.

На практике я много раз видел, что именно такого базового приказа по проекту в компании почему-то нет. Возможный сценарий ваших перегово-ров с вышестоящим руководителем:

1. «Я несу ответственность за проект?» — ждете или добиваетесь согласия.

2. «Чтобы нести ответственность, я дол-жен обладать полномочиями, верно?» — жде-те или добиваетесь согласия.

3. «У меня есть команда проекта, от кото-рой зависит его судьба. Мне нужны полномо-чия по управлению ими, чтобы проект был сделан как надо, а я мог отвечать за него. Вы согласны?» — ждете или добиваетесь

В определенные моменты у вас может возникнуть внутренний моральный выбор. Или смириться с тем, что полномочия вам, несмотря на все попытки, так и не дают, и терпеть это все дальше ради сохранения должности, или уйти с этой работы туда, где вы будете реальным, а не номинальным руководителем. Действительно, стоит ли держаться за такую работу? На этот непростой вопрос каждый ответит сам.

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

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

Итак, обладание реальными полномочиями на наказание и увольнение является первым «китом» в сложных переговорах с подчиненными. Иными словами, это первое необхо-

димое условие для успешного применения сценариев, представленных в данной книге.

## **ОЩУЩЕНИЕ «СИЛЫ БЕЗРАЗЛИЧИЯ»**

Ценность и прием поведения в переговорах «Ощути силу в безразличии» был сформулирован Владимиром Тарасовым в числе других ценностей и принципов<sup>5</sup>. Смысл данного приема в том, что в любой ситуации мы должны иметь как основной положительный сценарий развития событий, к которому мы и стремимся, так и резервный сценарий развития событий на случай, если все «пойдет не по плану». И этот резервный сценарий нужно сделать таким же привлекательным, как и основной. Чтобы хотеть, но не нуждаться в результате.

Например, я хочу заключить договор с потенциальным клиентом. Я сделаю все для этого, проведу большую работу, ведь он может принести много прибыли. Но если клиент откажется, выдвинет невыгодные условия, а переговоры в итоге не дадут результата, то ничего страшного не случится, ведь я знаю, что буду делать в этой ситуации. Например, тщательнее подготовлюсь к следующим переговорам с этим же потенциальным партнером. Либо на основе выводов из переговоров перестрою стратегию переговоров, маркетинго-

---

<sup>5</sup> Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2011.

вую, ценовую или продуктовую политику для достижения успеха уже в следующий раз. Либо брошу силы на другого потенциального кандидата или сегмент рынка, до которого все «руки не доходили». И первый сценарий – хорошо. И второй сценарий – хорошо. Я безразличен к тому, какой из них сработает. «Ощувив силу безразличия», я силен на переговорах, я не нуждаюсь в клиенте, не соглашусь на выставленные им условия, если они мне невыгодны. Я не позволю «выкручивать себе руки» и не перейду к упрощениям или грубому давлению.

Для руководителя «сила безразличия» означает готовность в любой момент потерять 100 % своих сотрудников. Представьте ситуацию. Вы утром в понедельник пришли на работу, а ни Иванов, ни Петров, ни Сидорова, ни остальные ваши непосредственные подчиненные на работу не вышли. И ни завтра, ни послезавтра – вообще никогда больше не придут и даже на ваши телефонные звонки не ответят. Неважно, по какой причине. Просто представьте во всех подробностях, что вы оказались в такой ситуации. Так и напишите на бумаге: *ФИО 1, ФИО 2, ФИО 3, ФИО 4, ФИО 5... не вышли на работу и не выйдут. План моих действий.*

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

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

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

РЕЗЕРВНЫЙ СЦЕНАРИЙ НУЖНО СОЗДАТЬ  
ТАКИМ ЖЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ, КАК  
И ОСНОВНОЙ

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

которые позволят уравновесить приемлемость этих сценариев.

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

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

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

Как только вы начнете накапливать опыт успешных для

вас, но не очень приятных для подчиненных переговоров, то будете все больше убеждаться, что ничего страшного после них не происходит. И тогда обретете так необходимую каждому руководителю силу безразличия – это и будет вторым «китом» в сложных переговорах с подчиненными, то есть вторым необходимым условием для успешного применения сценариев данной книги.

## **СОЧЕТАНИЕ УВЕРЕННОСТИ И КОРРЕКТНОСТИ**

Вместе с Игорем Рызовым, с которым мы написали книгу «Подготовка к “Управленческому поединку” и сложным переговорам»<sup>6</sup>, мы разработали модель, характеризующую типы поведения переговорщиков в ситуации прямого противостояния интересов. Модель универсальна, и нашу с ним статью<sup>7</sup> я привожу здесь с небольшой адаптацией к данной книге. А потом прокомментирую, как она соотносится с ведением сложных переговоров с подчиненными.

### **ПЕРЕГОВОРЫ В СИТУАЦИИ «КТО КОГО?», «ПО-ТВОЕМУ ИЛИ ПО-МОЕМУ?»**

Когда за столом переговоров дело доходит до этапа «кто

---

<sup>6</sup> Подготовка к «Управленческому поединку» и сложным переговорам: Практическое пособие / И. Рызов, П. Сивожелезов. М.: МФПУ «Синергия», 2013.

<sup>7</sup> Рызов И., Сивожелезов П. Какой из вас переговорщик. От «танка» до «лидера»: типичные модели поведения во время торга // Деловая среда [интернет-журнал]. URL (13 ноября 2013 г.): <http://journal.dasreda.ru/manage/4159-kakoy-iz-vas-peregovorschik>.

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

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

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

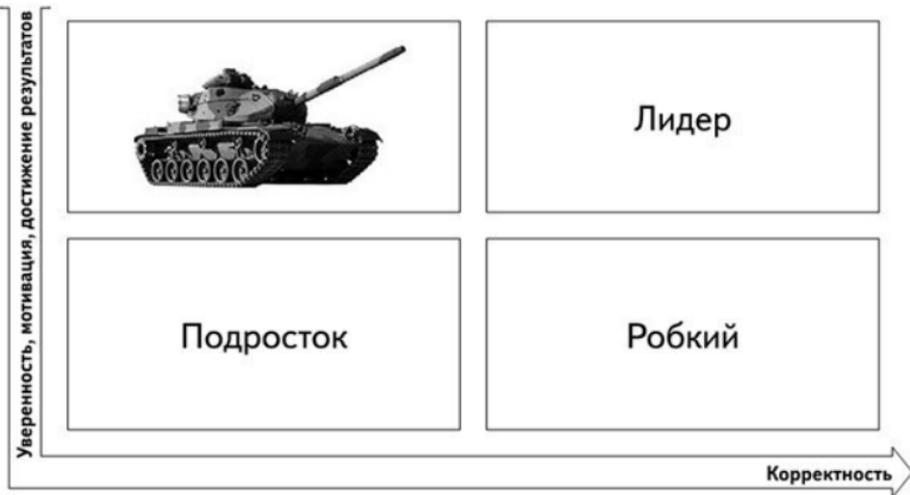
настойчивости, умение держать цель, добиваться ее, отстаивать свои интересы.

## **МОТИВАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА**

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

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

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



Матрица Рызова-Сивожелезова: четыре модели поведения в борьбе за выгоду

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

Спорные вопросы такой человек либо не поднимает совсем, либо стремится быстро замять конфликт, сохранив хо-

рошие отношения ценой лишних уступок. Именно уступка – типичное для «робкого» завершение переговоров в ситуации «кто кого?». Свое поведение он всегда ловко оправдывает «наглостью оппонента», идеологией «мира во всем мире», утверждениями вроде: «не нужно бороться и ссориться», «Земля круглая», «я неконфликтный человек» и т. д. Это мешает ему извлекать уроки, расти и добиваться успеха.

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

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.