

# Сложные подчиненные

Максим  
Батырев

Миллениалы

Опоздуны

Воры

Безынициативные

Сверхинициативные

Агрессивные

Нарциссы

Выгоревшие

Блатные

Друзья

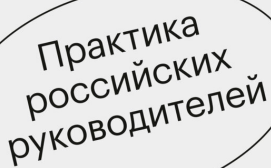
Родственники

Негативщики

Несогласные, но делающие

Несогласные и не делающие

Пьющие



Практика  
российских  
руководителей

**Максим Батырев**  
**Сложные подчиненные.**  
**Практика российских**  
**руководителей**  
**Серия «МИФ Бизнес»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63500637](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63500637)*

*Максим Батырев. Сложные подчиненные. Практика российских  
руководителей: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021  
ISBN 9785001693147*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Весьма важное предисловие	5
1. Миллениалы	12
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# Максим Батырев (Комбат)

## Сложные подчиненные.

## Практика российских

## руководителей

*Иллюстрации предоставлены автором*

*Все права защищены.*

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

© Максим Батырев, 2021

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



# Весьма важное предисловие

*Профессор Фелс 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 задачи. 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.*

*Фелс 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 созидательные 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 интерес-

но.

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, что-



бы 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.

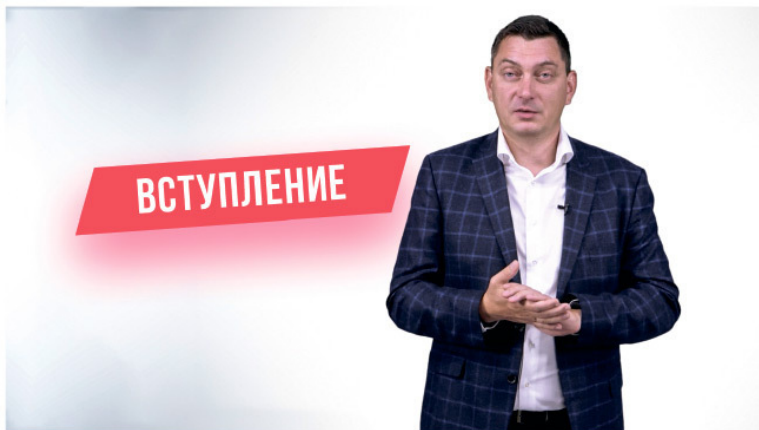
Иногда на страницах этой книги вы сможете «оживить» картинки со мной, чтобы получить дополнительные материалы в моем исполнении. Мы решили попробовать новые технологии, и получилось, на мой взгляд, очень круто. Для того чтобы картинка оживала, нужно скачать и установить специ-

альное 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 видео-прокат.

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 наметать 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 ре-

зультатов. 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 Шаляпина**

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 нашумевший 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»<sup>1</sup>: она стала не только моей настольной книгой, но и настоящим путеводителем в мире управления. Многое 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

---

<sup>1</sup> Батырев М. [45 татуировок менеджера](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

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 больших 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 Двоянова 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<sup>2</sup>):)

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 –

---

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

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.

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, заменю). 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 девочки 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](mailto: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: «Йессс! 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 послышалось. 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 поправочка: они студенты, и они ничего не знают про сферу 1С». А-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, вдох, 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, возвращение специалистов, у которых в головах зело 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, вставила 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. Ещё 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 разобраться 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.

Р. 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. Клубка 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 «молодых» 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.

# 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.