

ДМИТРИЙ ВАФФИН



УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ~~СТРАХА~~

18+

# Дмитрий Равильевич Ваффин

## Управление без страха

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63564787](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63564787)*

*SelfPub; 2021*

*ISBN 978-5-532-99430-0*

### **Аннотация**

Книга для всех руководителей. Описанные подходы и инструменты применимы на любом уровне управления и в любой компании. Рассматривается: развитие бизнес мышления сотрудника, его проактивный подход к проблематикам, конструктивный подход к отношениям; состояния сотрудника при выполнении задач; методика работы с каждым из состояний; почему человек вообще поступает ответственно; матрица мотивов и как она используется в управлении; методики управления, которые позволяют получить от сотрудника постоянный результат превышающий 100% от запланированного. Дается ответ на вопрос, что же такое мотивация.

# Содержание

Позвольте представиться	4
Предисловие	7
I. Общая часть	11
Матрица состояний «Сотрудник в задаче»	21
Страх. Торг. Лесть. Партнёрство	35
Общий вопрос к матрице Страх-Торг-Лесть	42
О манипуляциях	46
Партнёрство	50
Два важных возражения	56
II. Работа с уставшим монстром	58
Работа с машинами	59
Действия по восстановлению настроения.	68
Деловой Диалог	
Работа с ключевым словом (РКС)	72
Конец ознакомительного фрагмента.	83

# Дмитрий Ваффин

## Управление без страха

### Позвольте представиться

Здравствуйтесь! Когда я начинаю свой тренинг, я, как правило, обхожусь без вступлений. Не знаю почему. Не люблю вступлений. Сразу перехожу к предмету разговора. Видимо, с книгой другая история...

Эта книга появилась на тренинге. Точнее, на тренингах, в долгом разговоре с сотнями участников. Там родилась идея переложить бурные диалоги на страницы книги, чтобы... Чтобы участники тренингов, их руководители, руководители руководителей и те, кто на тренингах не был и не сможет быть, получили возможность узнать о достижении результата без потери отношений. Точнее, о работе на результат методом... Развития отношений.

Тренинг был и остаётся в рамках темы «Управление персоналом». Он проводился для многочисленных компаний, среди которых такие, как PepsiCo, «МегаФон», Procter & Gamble, Microsoft, «ВТБ 24», «Газпром нефтехим Салават», Группа компаний «Смайл» и другие. За это время были даны ответы на сотни вопросов участников, и сам тренинг уже перестал быть просто тренингом. Он стал диалогом о том

главном, что есть и должно быть между сотрудником и его руководителем.

Более того, тренинг стал площадкой для исследования этих отношений. Обсуждались и разбирались десятки кейсов (случаев, ситуаций, проблем), которые могут возникнуть между руководителем и сотрудником. И на основе этого были созданы алгоритмы и технологии (такие как «Деловой Диалог», «Работа с ключевым словом», «Схема Разрушения настроя» и другие). Какие-то предшествующие концепции, например, SMART, «кнут и пряник», small talks, были пересмотрены и преобразованы для практического использования.

В какой-то момент стало понятно, что, рассуждая не о том «как управлять», а о том «как же они управляют мной», можно действительно понять секреты управления. И поэтому большая часть тренинга проходит именно в таком ключе.

Так же написана и эта книга. Глазами подчинённого.

После студенческой скамьи я почти сразу (ну, отслужив в армии, – тоже небезынттересный опыт) отправился в большой корпоративный мир. И 10 лет работал в управлении продажами в компании Procter & Gamble. Там я занимался ещё и наймом и обучением персонала. Всё из того, что есть в этой книге, я видел, практиковал и чувствовал на себе. Зачастую не понимая, как это работает. Тогда.

Но став бизнес-тренером (возможно, именно для этого я и стал им), я нашёл форму и схему (в книге вы найдёте более

30 визуализаций), которая позволяет увидеть за лозунгами технологию и действенный подход.

Было сложно начинать эту книгу, так как все по-разному хотели ее видеть. Я написал так, как написал. Судите сами. И пишите отзывы.

*Дмитрий Ваффин*

# Предисловие

Для кого эта книга?

Главным образом – для руководителей среднего звена. Для тех, кто управляет людьми, ставит задачи, контролирует их исполнение, организует обратную связь, обучает, развивает, хвалит и порой... Увольняет. Ведь руководитель среднего звена – это самая большая группа управленцев. И в вашей компании, и в нашей стране, да и, пожалуй, во всём мире. Ведь это – все управленцы, за исключением топ-менеджмента.

У руководителя среднего звена есть одна очень интересная особенность: он одновременно пребывает в двух ипостасях – руководителя и подчинённого.

И что же такого в этой особенности? Что даёт (или может дать) положение, в котором вы одновременно являетесь и руководителем, и подчинённым? О! Это даёт очень многое! Это даёт возможность, как никому другому, видеть всё управление, все его механизмы, приёмы с двух сторон – сверху и снизу. Ведь вы, подчиняясь Ивану Ивановичу, одновременно являетесь руководителем Оли, Пети, Коли и Маши, не так ли? Кстати, скорее всего, Иван Иванович тоже кому-то подчиняется. Вы получатель задачи (от Ивана Ивановича), но вы же её постановщик (для Пети и Маши). Вас вызывают на «разбор полётов», но и вы в своей работе такой

разбор проводите.

Так что эта книга – для вас.

На какие вопросы она отвечает?

Главный вопрос, на который вы получите ответ в этой книге, – это вопрос о том, как в условиях жёсткого, порой откровенно авторитарного, репрессивного, подавляющего климата в организации (да и в стране) вызвать у подчинённых стремление к достижениям. Впрочем, вы не только отыщете ответы на концептуальные вопросы. Книга предлагает конкретные форматы, схемы, алгоритмы, шаги, которые можно использовать в диалоге с сотрудником. На её страницах представлены даже конкретные фразы и слова, которые помогут вам в вашем ежедневном управлении.

Большая часть этих подходов нова. Даже в тех случаях, когда представленные подходы кажутся не такими уж новыми, они пересмотрены кардинально.

Книга даёт конкретные, применимые на практике, проверенные в реальной жизни ответы на такие вопросы:

- Как правильно хвалить сотрудника?
- Как восстановить блеск в глазах?
- Как увольнять?
- Как ставить задачи?

И многие другие.

В книге приведены кейсы с решениями, основанные на реальных ситуациях, которые будут вам знакомы и понятны.

И в этом нет сомнения, так как данные кейсы были отработаны и обсуждены с сотнями участников тренингов, проводившихся на материалах, лежащих в основе этой книги.

И, наконец, книга отвечает на вопрос: что значит быть руководителем? Она поможет вам трезво осознать суть этой профессии и, возможно, решить: а ваша ли она?

Как она написана и почему именно так?

Книга написана в обращении к вашей роли подчинённого (ведь вы, будучи руководителем, одновременно подчиняетесь топ-менеджменту).

Почему же книга написана в обращении к вашей роли исполнителя? Потому что, задавшись вопросом, как должен действовать руководитель в определённой ситуации, вы проще найдёте ответ, если поставите себя на место своего подчинённого. Ведь вы в своей роли подчинённого очень внимательно рассматриваете действия топ-менеджмента по отношению к вам. Именно в этой роли вы острее всего чувствуете все инструменты управления. Согласитесь, футболист на поле острее ощущает всю справедливость и несправедливость судейства, нежели сам судья. Ошибки деятеля лучше видны тем, кого направлены его действия, нежели самому деятелю. И ваше уникальное положение заключается в том, что не только вы управляете, но и вами управляют. Так что вы легко можете смотреть на процесс с обеих сторон. Как если бы вы были и судьёй, и игроком одновременно.

И раскроем ещё один небольшой секрет. Идея написать книгу, обращаясь к вашей роли подчинённого, родилась не в чьих-то фантазиях. Она родилась непосредственно в общении с вами.

Тренинги по материалам этой книги проводились для сотен людей, а на тренинге всегда видна отчётливая, скажем даже оживлённая положительная реакция участников именно в тех моментах, когда мы обсуждаем управленческие приёмы с точки зрения подчинённых, а не руководителей. Когда мы не говорим: «При постановке задачи вы должны...», а произносим: «Когда вам ставят задачу, вы чувствуете, что ваш руководитель...».

Так что не удивляйтесь обращению к вам как к сотрудникам компании, а не как к руководителю некой команды. Автор, конечно, помнит, кто вы. Но для того чтобы вам было проще понять суть предлагаемых методик, мы выбрали из сотен ваших ролей именно роль того, кто ДЕЛО ДЕЛАЕТ.

Приятного вам чтения.

# I. Общая часть

Ключевым критерием всякого бизнеса является постоянное **изменение**. Это определено природой среды, в которой находится любой бизнес. В рыночной экономике главным движущим фактором является конкуренция. Без развития происходят стагнация и смерть. Вне зависимости от позиции на рынке – лидер или догоняющий – для того чтобы удержать или усилить свою позицию, бизнесу необходимо постоянно **меняться**. Собственно, это обычно и называют развитием. **Изменения** не всегда направлены на увеличение прибыли, иногда они связаны с увеличением доли на рынке или внутренними перестройками.

Что такое **изменение в бизнесе**? Какова его природа? Мы говорим о глобальных **изменениях**, типа **смены** рынка? Или мы говорим о каких-то ежедневных, ежечасных **переменах** в бизнесе?

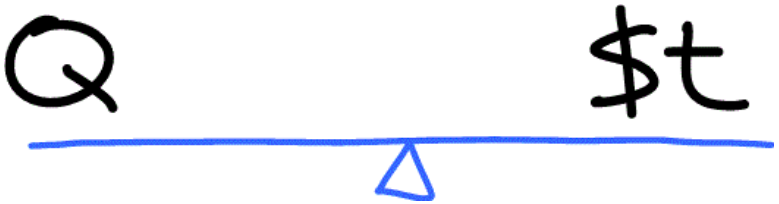
Для начала ответим на вопрос «**Что меняется?**»

Анализ любого **изменения**, от самого глобального до самого незначительного, показывает, что оно всегда касается лишь трёх бизнес-параметров: результат (обозначим его буквой Q), ресурсы ( $\$^1$ ) и время ( $t^1$ ). Вывод, который можно сде-

---

<sup>1</sup> Время – это тоже ресурс, но мы его выделяем, поскольку это – единственный ограниченный и невозобновляемый ресурс. Значком \$ мы обозначаем все остальные ресурсы, включая вас, читатель, – кадры. Ведь как кадры вы – не более

вать, следующий: всякий бизнес – это баланс или уравнение, в одной части которого находится результат, а в другой – ресурсы (один из элементов которых – время).



*Рис. 1. Зависимость результата от ресурсов*

Итак, бизнес – это весы, которые находятся в постоянном балансе. И вот что парадоксально: ваш руководитель, с точки зрения этого баланса, занимается саботажем. Он постоянно пытается нарушить этот баланс, накренить весы. Он разрабатывает планы, отдаёт распоряжения и мыслит в категории «слева добавить, справа убавить». Он постоянно хочет увеличения результата за счёт тех же ресурсов или же сохранения результата при уменьшении ресурсов, а иногда и то и другое сразу – слева прибавить, справа убавить. При этом он вполне добросовестно стремится к **изменениям**, от которых зависит положение фирмы на рынке. Разве не на это направлены такие задачи, как:

---

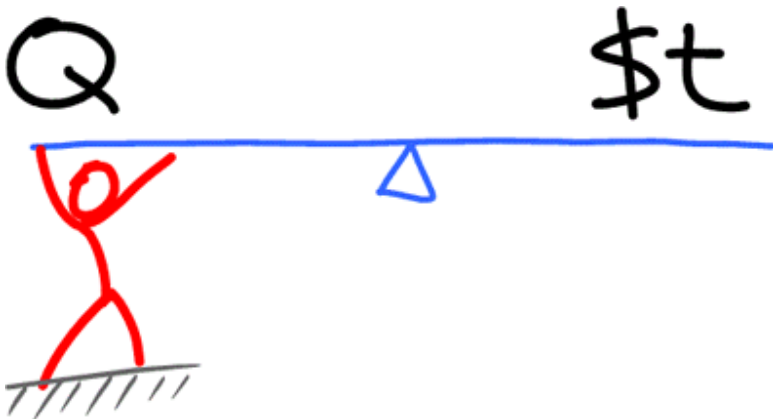
чем деньги для компании: найти, обучить, выплатить зарплату.

- **увеличить** долю рынка на 15 % за счёт новой категории потребителей;
- **снизить** время оформления заказа на 40 % за счёт собственных инициатив;
- **создать новый** отчёт к вечеру текущего дня.

От топ-менеджеров до руководителей линейного уровня исходят распоряжения, планы и задачи, суть которых – сделать больше за те же или меньшие ресурсы. Стало быть: слева прибавить, а справа убавить. Но это означает: нарушить баланс бизнес-уравнения  $Q = \$t$ .

Если вся команда управленцев ежедневно предпринимает всё, чтобы накрентить эти весы, возникает вопрос: почему они не падают? Почему бизнес не рухнет? Почему эти попытки приводят не к крену весов, а к развитию? Что удерживает весы в равновесии?

Очевидно, что в этой картинке присутствует какой-то элемент, который удерживает весы в равновесии при всё возрастающей тяжести их левой части. **Этот элемент – ВЫ.**



*Рис. 2. Равновесие зависит от вас*

Ранее мы упоминали вас как кадровый ресурс, но только в смысле затрат на ваше содержание и развитие, сейчас мы говорим о вас как о ЧЕЛОВЕКЕ. О вас как о личности, как о сложной структуре, состоящей из физических, духовных, эмоциональных, волевых, интеллектуальных, моральных и ценностных аспектов. В этом свете очевидно важным становится умение руководителя (проводника **изменений**) работать именно с данным элементом уравнения, то есть с вами. Анализ и планирование результата важны, но как бы ни был точен расчёт, план не сработает, если вы не потащите его на себе.

Согласитесь, **не ваш босс делает бизнес. Бизнес находится в ваших руках:** вы ведёте переговоры с клиентом,

вы составляете отчёты, вы считаете деньги и готовите анализ рынка, вы разрабатываете элементы новой маркетинговой стратегии, вы сводите склад и ищете нового подрядчика, пишете очередную программу и отлаживаете новую систему... Продолжать можно до бесконечности. Кстати, вы же водите дежурную машину, стоите у станка, моете пол, охраняете офис, упаковываете готовую продукцию и т. д. и т. п.

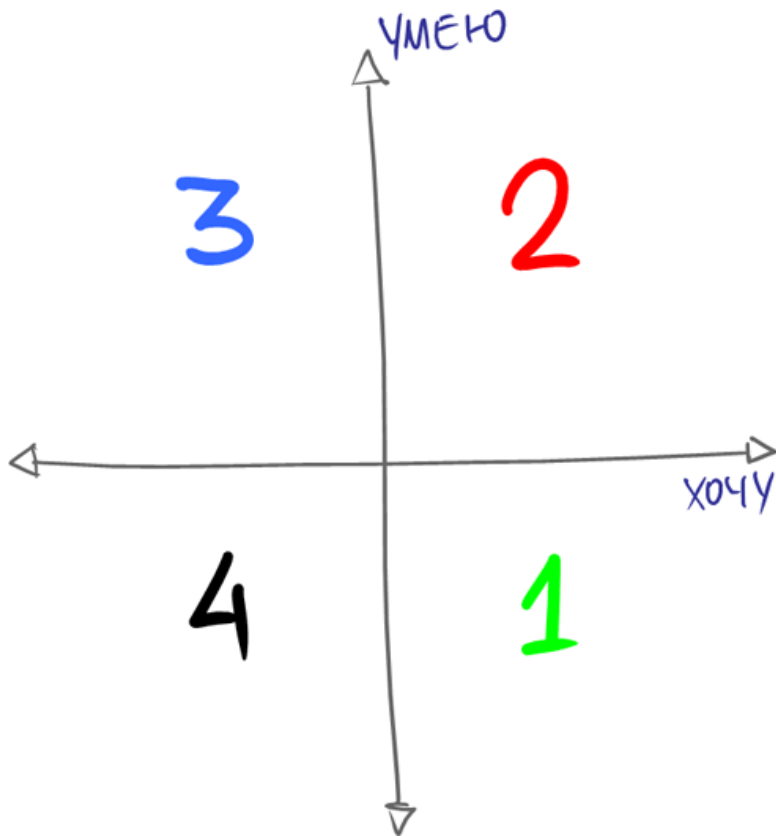
Ещё раз повторим, что когда мы говорим об изменениях, то имеем в виду любые изменения – от маркетинговых стратегий до нового поручения офисному водителю. Поскольку вы являетесь ключевым элементом достижения, необходимо точно понять, какова же ваша природа с точки зрения исполнительности и мотивации. Вы нужны вашему руководителю для достижения результата. Не для выполнения работы, как многие думают, а именно для достижения результата. Выполнять работу – не то же самое, что достигать результата.

За счёт чего вы достигаете результата? Во-первых, за счёт вашего желания это сделать. Человек вообще ничего не делает без желания. Или делает весьма посредственно. У вашего желания есть немало оснований, например мотив или интерес. Второе, что вам нужно для достижения результата, – это умение.

Таким образом, мы получаем двухфакторную модель с осями X и Y (X – хочу, Y – умею). Попутно заметим: «умею» не равно «могу». «Могу» включает в себя как «умею», так и ресурсы, необходимые для выполнения задачи. Существует

множество ситуаций, когда вы умеете, но не можете: умею и хочу копать, но лопаты нет – не могу копать.

Если мы рассмотрим данную матрицу подробнее, то увидим, что в каждом из четырёх квадрантов находятся задачи, к которым у вас есть определённое отношение.



*Рис. 3. Модель отношения исполнителя к задаче*

**1.** Внизу справа (хочу – не умею) – это задачи, которые принято называть «развивающие». Вы полны желания взяться за такую задачу, поскольку понимаете, что:

- если вы хотите чего-то достичь, то вам надо через это пройти;
- вы хотите доказать, что на что-то годитесь;
- вы будете знать больше, если решите такую задачу.

Правда, вы также понимаете, что, возможно, результат не будет высоким, есть вероятность ошибки и даже нарушения сроков. Можно также сказать, что в данном квадранте вы чувствуете себя новичком. Ваш руководитель тоже так считает. Он часто так и говорит, по крайней мере себе: «В этом деле он/она новичок». Хорошо, пусть так – «Новичок».

**2.** Вверху справа (хочу – умею) находятся задачи «всё по плечу!». Каждый ваш руководитель хотел бы, чтобы все задачи были вам по плечу. Или, другими словами, чтобы вы были таким сотрудником, которого ваш руководитель считает «Звездой». Прекрасно!

**3.** Вверху слева (умею, но не хочу) – «тоска». Ещё недавно точно такие же задачи были вам по плечу, а сейчас они вызывают тоску и уныние. Дело не в том, что сама задача является тоскливой – задача есть задача. Дело в том, что недавно что-то произошло с вашим рабочим настроением. В такие моменты ваш руководитель вами весьма недоволен. Он считает вас этаким «Уставшим Монстром», поскольку, с одной стороны, вы всё умеете, а с другой – у вас что-то не то с настроением на работу. Хорошо, если он попытается по-

нять, что произошло. Однако чаще он просто негодует, не понимает и на пике недовольства хочет вас уволить за такое отношение. Это самый простой способ: не хочешь – свободен. Но вы уже настолько умелы, опытны и профессиональны, что на вас держится 50–80 % бизнеса. Некоторые из этих задач действительно стали для вас рутинной, но вы понимаете, что выполнять их всё равно надо – в этом ваша зрелость. Хотя в некоторых ситуациях вы всё же чувствуете внутреннее сопротивление к выполнению, потому что это **ваш способ проявить свое недовольство по поводу какого-то внутреннего сбоя**. Чуть позже мы подробно рассмотрим, что это за сбой.

4. Наконец, внизу справа (не умею и не хочу) – «отстой» (это не про вас, а про задачу). Тут уже не руководитель, а вы сами должны спросить себя: «А что я тут делаю? Зачем мне работа, в которой я ничего не понимаю и которую, собственно, не хочу делать?». Таких сотрудников руководитель называет «Шлангами».

Глядя на эту матрицу, можно с уверенностью сказать, что абсолютно все люди (и в любом виде деятельности) перемещаются по всем четырём квадрантам. От «Новичка» до «Шланга» или от «Звезды» до «Уставшего Монстра». Не исключены перемещения и от «Уставшего Монстра» к «Новичку», как и в любом другом направлении. Порой это перемещение укладывается в рамки одного совещания, на котором вы присутствуете. Если же смотреть на работу в целом,

то этот путь может занимать плюс-минус 3 года. Чем выше позиция в компании, тем длиннее кривая.

Давайте рассмотрим все четыре квадранта пристальнее.

# Матрица состояний «Сотрудник в задаче»

Данные четыре квадранта в матрице представляют не типы сотрудников (от «Новичка» до «Шланга»), а их состояния, зависящие от поставленной перед ними задачи.

Моя секретарь-ассистент, которая набирает этот текст под диктовку, выполняет свою работу с удовольствием, быстро и без ошибок, при этом поправляя мои стилистические несусразности. Можно с уверенностью сказать, что данная задача для неё «по плечу». С моей же стороны она для данной работы – **«Звезда»**.

Если её попросить отредактировать готовый текст с точки зрения управленческой теории, то она отнесётся к этому поручению с интересом, но ей не будет хватать знаний по теме, и эта задача будет для неё «развивающей» (если я ей помогу, конечно), ведь для этой задачи она **«Новичок»**.

Если её попросить проверить орфографию в чужом тексте, то у неё будет достаточно и знания, и навыков, однако такая работа покажется ей неинтересной – перед нами настроение «тоска». А я, как её руководитель, могу подумать, что она ведёт себя как **«Уставший Монстр»**, поскольку я-то знаю, что она может проверить эти ошибки, но могу при этом не понимать, почему она выказывает недовольство.

И четвёртое задание: исправить кодовую ошибку в ком-

пьютерной программе. Здесь я предполагаю услышать: «Я никогда этого не делала, не умею, и мне это не интересно» – типичный «отстой». Видимо, и я должен отдавать себе отчёт в том, что для этой задачи моя помощница – «Шланг».

Заметьте: речь идёт об одном и том же человеке, с тем же набором знаний (З), навыков (Н) и отношений (О).

**Вывод:** не существует «типов» сотрудников – Новичок или Звезда, – а существуют ваши состояния, которые определяются не вашими З. Н. О. (знаниями, навыками, отношением), а собственно задачей, которую вам ставит руководитель.

Иными словами, как вы отнесётесь к делу, в каком состоянии проявитесь, зависит не от вас (как это ни странно!), а от того, КАКУЮ задачу и КАК поставил вам ваш руководитель. Это означает, что вы воспринимаете задачу как «развивающую», затем «по плечу» и далее «тоска» только потому, что руководитель сам создаёт это движение. Руководитель сам продвигает вас по этой кривой своими распоряжениями. Это результат руководителя, когда вы переходите из правой части матрицы в левую.

Так что матрица, изображённая на рис. 4, ни в коем случае не является типологией сотрудника, её правильное определение – «Матрица состояний сотрудника».



Рис. 4. Матрица состояний сотрудника

Мы должны исследовать этот вопрос и понять, что нужно делать, чтобы ваше состояние не переходило из правой части матрицы в левую. Придётся отыскать точные ответы на следующие вопросы:

- Каковы плюсы и минусы каждого из состояний?
- Где граница между Звездой и Уставшим Монстром?
- Что делать, чтобы Новички и Уставшие Монстры перешли в Звёзды?
- Что делать, чтобы Звёзды продолжали двигаться ещё выше и правее?
- И последний вопрос: какой риск для вашего руководителя представляет ваше развитие?

Для начала поищем ответ на первый вопрос. А для пущей наглядности плюсы и минусы каждого из состояний сведём в простую таблицу. Добавим в эту таблицу и колонку, в которой будет содержаться общий ответ.

Итак, перед вами четыре таблицы, освещающие каждое из четырёх состояний – «Новичок», «Звезда», «Уставший Монстр», «Шланг».

*Таблица 1*  
**Новичок**

Плюсы	Сложности	Что делать
Настрой на работу. Открытость. Податливость в развитии. Инициативность. Свежий взгляд на процессы.	Нет быстрого результата. Возможность ошибки. Часто несамостоятельность. Низкие знания и навыки.	ПОКАЗЫВАТЬ! И это — прежде всего. Не просто учить, а именно показать, как делать. Давать обратную связь на навык.

Если вы продавец, ПОКАЗЫВАЛ ли вам ваш руководитель, как продавать? Если вы сами руководите людьми, показывал ли вам ваш руководитель, как ставить задачу подчинённому? Если вам приходится выступать перед аудиторией, показывал ли вам ваш руководитель, как это делается?

Кстати, не путайте два разных понятия – «я видел, как он это делает» и «он показал мне, как это делать». Потому что «показать» означает:

а) обсудить перед показом (перед демонстрацией), как это делается, какие моменты в этих действиях важны, какие могут быть ошибки, как их избежать;

б) предоставить вам возможность делать записи во время демонстрации руководителем, чтобы потом вы могли задать ему вопросы, что он сделал и почему именно так;

в) обсудить с сотрудником, что он увидел во время демонстрации, что ему понравилось, что нет, что осталось непонятным;

и, наконец, самое главное —

г) дать сотруднику-новичку самому попробовать то же самое и наблюдать теперь уже за его действиями, а потом дать на них *обратную связь*.

Что имеется в виду под обратной связью на навык? Несомненно, вам, как человеку, столкнувшемуся с задачей чуть ли не впервые, будет приятно услышать похвалу. Но более важной для вас будет структурированная информация о том, какое действие (и почему) было выполнено верно или неверно.

но. И эта обратная связь должна поддерживаться по мере роста знаний и навыка. Поскольку, как мы сказали выше, от Новичков сложно ожидать большого результата быстро, поддержка прежде всего заключается в похвале за правильное действие, в признании того, что навык развивается. Это, конечно, не означает, что похвала за тот результат, который вы достигли (пусть пока невысокий), отменяется.

*Таблица 2*  
**Звезда**

Плюсы	Сложности	Что делать
Экспертный уровень. Приверженность компании. Самостоятельность. Сильный элемент команды.	Привлекательный ресурс для других отделов и компаний. Не принимает задачи на веру, а смотрит на них как эксперт — это плюс и сложность одновременно.	Для того чтобы Звезда продолжала расти, необходимо расширить размеры «вселенной».

Звезда – это сотрудник, у которого все ОК в трёх направлениях:

1. У вас все ОК с показателями (KPI). Вы выполняете и перевыполняете план, делаете всё вовремя и без ошибок.
2. У вас все ОК с самим собой, со своими З. Н. О. Говоря проще, вы всё знаете, всё умеете и ко всему подходите с рабочим настроением.
3. У вас всё в порядке с отношениями в коллективе, вы

помогаете коллегам, развиваете их; как минимум не разрушаете команду.

Соответственно для того чтобы вы развивались, вам было бы интересно получить более сложные задачи, которые требуют:

1. Более полного использования и развития собственных  
3. Н. О. Говоря проще, вам придётся учиться и приобретать новые навыки для выполнения задачи и (или):

2. Подключения к работе других людей. Данный пункт означает, что вам придётся «порулить», что может означать шефство над новичками или руководство людьми в проекте.

Очевидно, что не всегда существует возможность давать Звёздам такие задачи. Очень часто в бизнесе нет никаких задач, кроме рутинных. Тогда вы сами найдёте, чем создавать свой настрой на работе, не исключая простого терпения – до появления новых возможностей на рынке труда. Либо вы неизбежно скатитесь в Уставшие Монстры.

Звёзд, как и Новичков, мы тоже хвалим и даём им обратную связь, но это существенно отличается от похвалы Новичков. Если Новичков мы хвалим **за действия, за навык**, за процесс, то Звёзды нуждаются, прежде всего, в признании **за результат**, за высокий результат! За умение справиться с проблемой.

## Таблица 3

### Уставший Монстр

Плюсы	Сложности	Что делать
Экспертный уровень (которым сложно воспользоваться, а значит, это лишь мнимый плюс). Знание команды.	Отсутствие настроения на работу. Снижение результатов. Деструктивное поведение.	Найти причину и работать с ней.

Почему вы, который в недалёком прошлом были Звездой, т. е. показывали высокие результаты и проявляли инициативу, перестали быть таковым? Чего вы хотите в состоянии Уставшего Монстра? Искать, искать причину! Например, вы хотите новых интересных заданий, а работа превратилась в рутину. Или вы хотите карьерного роста, а должности нет. Вы хотите повышения зарплаты, а его нет. Вы хотите признания и внимания в определённой форме, а его нет. Вы хотите другого начальника, а есть только тот, который есть. Иными словами, Уставший Монстр – это ваше состояние, в котором вы хотите того, чего нет. Порой вы хотите чего-то невозможного, но, заметьте, очень часто ваш руководитель и сам хотел бы того же на вашем месте. Мы ниже разберём все возможные варианты.

Ситуация, в которой мы хотим того, чего нет, называется конфликтом. Ситуация Уставшего Монстра – это всегда конфликтная ситуация. Это конфликт между ожиданиями и

реальностью – по поводу отношений, взаимодействия коллег, целей компании, сути работы. Конфликт внутренний или внешний. Человек в таком конфликте не получает того, что он хочет, и это порождает в нём эмоцию. Всегда одну и ту же. Внешне она может проявляться по-разному: замкнутость, агрессия, скука, гнев, деструктивная критика и т. д. Внутренне это всегда **ОБИДА**.

Когда мы говорим «работать с причиной», мы, в сущности, говорим о том, что нужно найти «причину обиды».

Отдельно необходимо отметить, что никакие другие способы восстановления настроения Уставшего Монстра на работу не будут действенны до тех пор, пока мы не найдём причину обиды. Уставшие Монстры не воспринимают новых задач. У нас нет денег, чтобы платить им больше. Даже если бы они у нас были, это был бы одномоментный эффект, поскольку корневая причина «ненастроения» Уставших Монстров гораздо глубже. Перевод Уставшего Монстра на новое место тоже не работает: поднимите руку те, кто готов взять к себе Уставшего Монстра из соседнего отдела, – ответ понятен...

Также стоит развеять миф, такой как «Горящие глаза». Что же такое эти самые горящие глаза? Где проходит граница между Звездой и Уставшим Монстром? Этих границ две:

**1. Результаты.** Если KPI выполняется на 100 % и выше – это Звезда. И не важно, с каким настроением он это делает. Многие, особенно начинающие руководители, жела-

ют видеть в своих подчинённых не просто исполнителей, но и ярых приверженцев общего дела. Надо понимать, что эта приверженность ни в том, что человек по утрам в офисе поёт гимн компании, а в том, что он выполняет план. Делает он это с удовольствием или без удовольствия – слишком субъективная оценка. При такой оценке мы рискуем судить о людях по себе.

**2. Деструктивное поведение.** Очевидно, что мы не можем назвать Звездой человека, выполняющего план на 100 % и одновременно разрушающего отношения в команде. Деструктивное поведение проявляется в необоснованной критике, постоянных конфликтах, оправданиях, поисках причин, почему задача невыполнима, избегании.

Первая и вторая ситуации по отдельности или вместе показывают, что сотрудник находится в ситуации Уставшего Монстра. Руководитель должен начать искать причину обиды. Технику проведения такого диалога мы посмотрим дальше.

*Таблица 4*

### **Шланги**

Плюсы	Сложности	Что делать
Нет.	Нет результата. Нет знаний, навыков. Нет настроения на работу.	Расставаться, но правильно.

Если разобраться, Шланг – это несчастный человек. Это сотрудник, который каждый день приходит на территорию, на которой от него требуют то, что он не может сделать, а после ещё и критикуют, пытаются научить, дают обратную связь и тянут за уши.

Суть расставания со Шлангом в следующем: показать ему, что здесь он не получает удовольствия и мешает получению удовольствия другим, нет результата ни для него, ни для руководителя, ни для команды. Суть сообщения при увольнении Шланга не в том, что ты такой-сякой не выполняешь мои задания, а в том, что *тебе* здесь некомфортно. Более того, это порождает дискомфорт и для нас. Сообщение должно состоять не в том, что ты некомпетентен, а в том, что *твоя* компетентность может быть реализована в других условиях, на другом месте.

ТЕПЕРЬ самое место вспомнить, для чего мы строили эти таблицы. Да, чтобы искать точные ответы на вопросы, возникающие в зависимости от места, занимаемого сотрудником в матрице состояний. Чтобы понять, что нужно делать, чтобы ваше состояние не переходило из правой части матрицы в левую. В последней колонке таблиц сформулированы лишь общие ответы. Так что нам предстоит максимально их детализировать.

В ходе наших рассуждений мы будем неоднократно воз-

вращаться к этим четырём состояниям сотрудника. Немало времени нужно для того, чтобы понять, что именно нужно делать:

- чтобы правильно давать обратную связь Новичку,
- правильно ставить задачу Звезде,
- суметь найти глубинную причину обиды Уставшего Монстра,
- чтобы Шланг ушёл сам.

В любом деле, даже таком, как развитие персонала, есть риск. Риск в развитии персонала в том, что, развиваясь, вы уходите: в соседний отдел, на повышение, в другую компанию, иногда – на место своего начальника. И вот дилемма руководителя заключается в следующем:

«Они разовьются и уйдут; или они не разовьются и...  
Останутся».

Можете смело сказать вашему руководителю, что выбор в этой дилемме – за ним.

Здесь, да простит нам читатель-практик, мы немножко углубимся в теорию вопроса. Многие тренинги и книги описывают, каким надо **БЫТЬ**, чтобы добиваться результата. Например: быть лидером, быть инициативным, активным, открытым и т. д.

В нашей книге мы доводим исследование до атомарного уровня: какие **ДЕЙСТВИЯ** предпринять, какой вопрос за-

дать, что именно сделать, чтобы получить результат.

Наш подход может показаться очень похожим на то, что описывает Кеннет Бланшар в своей схеме «Ситуационного руководства» (её ещё называют «Ситуационное лидерство»). Однако принципиальная разница состоит в том, что Бланшар говорит только о руководителе. И ничего – о сотруднике. К. Бланшар вводит такие две категории, как уровень командования и уровень поддержки. И на основе этих двух категорий выводит четыре стилия руководства. То есть Бланшар как бы предоставляет выбор руководителю – в зависимости от самого руководителя. Он не объясняет, что выбор зависит от состояния, в котором находится сотрудник. Это лишь подразумевается. Кроме того, матрица Бланшара совсем не рассматривает такие моменты, как демотивация (отсутствие настроения на результат) и увольнение.

Мы же исходим прежде всего не из того, что может делать руководитель (командовать больше или командовать меньше), а из того, к кому применим тот или иной подход. Мы идём от подчинённого, от исполнителя, от сотрудника. От уровня его Знаний, Навыков и Отношений. Причём не вообще, а в привязке к каждой конкретной задаче. Таким образом, мы вводим «Матрицу состояний сотрудника», описывающую четыре состояния, в зависимости от которых руководитель выбирает четыре различных подхода. Четыре состояния: Новичок, Звезда, Уставший Монстр, Шланг. Четыре подхода: Показать, Снять внутренний барьер, Снять/Разре-

шить обиду, Правильно расстаться.

Но прежде давайте определимся с некоторыми понятиями. А именно:

# Страх. Торг. Лесть. Партнёрство

Что (или кто и как) заставляет вас действовать, повышать свой КПД, увеличивать интенсивность и эффективность, действовать более экстенсивно, поступать ответственно, по-хозяйски, оторвать одно место от стула, встать, пойти и, наконец, сделать? Ответ будет очень многогранным, для этого есть много причин:

- желание получить высокую оценку,
- нехватка денег,
- стремление быть лучшим,
- страх наказания,
- чья-то просьба,
- обещание награды,
- желание помогать людям,
- зависть,
- «Я могу!»,
- желание развиваться,
- страх кого-то обидеть,
- скука,
- «Я им всем докажу!»
- и т. д. и т. п.

Все эти приёмы или способы стимулирования (или мо-

тивации, или самомотивации) мы должны структурировать, что позволит нам увидеть чёткую картину возможных отношений между вами и вашим руководителем.

В обычной практике (например, при постановке задачи) руководитель либо делает ставку на результат («Результат любой ценой!»), либо на отношения («Главное – остаться хорошим»). Таким образом, формируется модель, которая структурирует все подходы руководителя к управлению вашими действиями.

Для наглядности построим матрицу отношений, которую условно назовём «Матрицей Страх-Торг-Лесть». Взгляните на следующий рисунок.

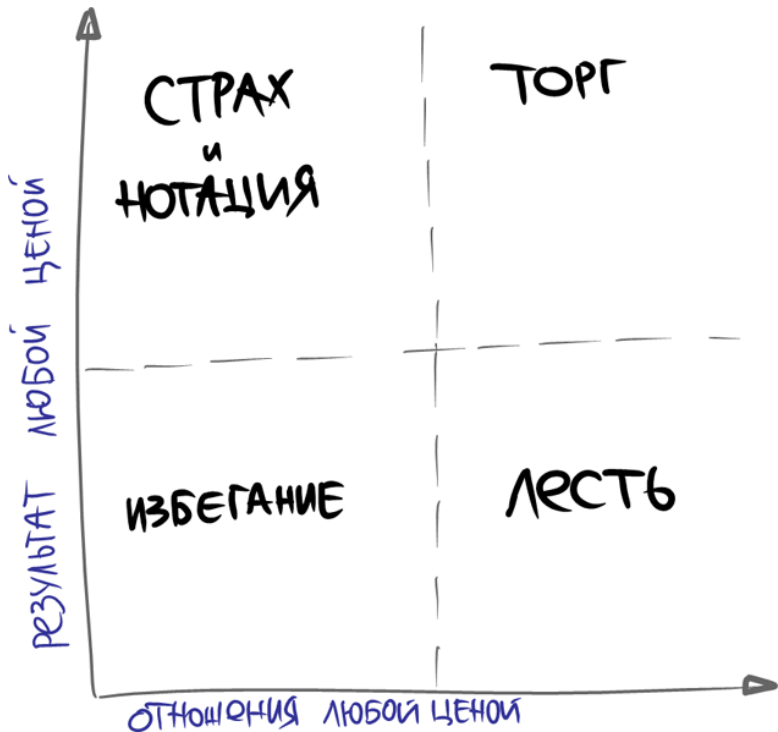


Рис. 5. Матрица Страх-Торг-Лесть

ВВЕРХУ СЛЕВА – всё, что относится к области **СТРАХА**. Это и угрозы, повышенный тон, заявления «не сделаешь – не получишь», напоминание об исполнении должностной инструкции и, конечно, нотация: должен, обязан, так нельзя... И т. д.

ВНИЗУ СПРАВА – его противоположность. Это такие

подходы руководителя, при которых он боится показаться хоть сколько-нибудь недружелюбным и перегибает палку. Такой подход мы называем **ЛЕСТЬ**. На практике это выглядит так: руководитель как бы упрощает подчинённого, казначит, льстит ему: «Ну, пожалуйста! Ты самый лучший! Никто, кроме тебя! У нас одна цель... Мы одна команда... Мы в одной лодке...» и т. п. Со стороны это может показаться даже вполне дружелюбным способом, однако внутренне вы, конечно же, считываете истинное отношение руководителя. Заметьте, в случае лести используются такие, кажется, конструктивные и желаемые подходы, как похвала и признание, вот только их искренность под большим вопросом.

**ВВЕРХУ СПРАВА** – смесь подхода через страх и лесть – «напугать, а потом погладить». Его мы называем **ТОРГ**. Его название созвучно с тем, что делают продавцы-манипуляторы. Сначала они говорят о том, как важен для них клиент, а потом пугают отсутствием скидки («Вы для нас очень важный клиент, но если вы не сделаете дополнительный заказ, мы лишим вас скидки»). В управленческой практике **ТОРГ** означает подход «сделаешь – получишь». В обмен на результат предлагаются отгулы, отпуска в удобное время года, премии, повышения зарплаты, повышение в должности, отправка на тренинг и т. п.

**ВНИЗУ СЛЕВА** находится странный подход, при котором руководителю наплевать на результат и отношения. Его мы называем **ИЗБЕГАНИЕ**. Проявляется он в том, что руково-

датель всё пускает на самотёк. Такой руководитель часто выполняет всего одно действие: получив распоряжение свыше, он передаст его дальше, вниз по служебной лестнице. Разве что добавит к нему собственное указание: «К исполнению» – велика ценность!

Прежде чем ответить на вопрос, куда делись такие подходы, как «Я могу», «Желание быть лучшим», «Ответственность» и т. д., давайте рассмотрим более подробно четыре имеющихся в вышеприведённой матрице.

Работают ли СТРАХ, ТОРГ и ЛЕСТЬ? Да! Иначе бы они не появились в нашем исследовании.

## **СТРАХ – Плюсы и минусы**

Плюсы:

- Не требует никакого мастерства. Мы все умеем пугать. Мы научились этому ещё в детстве, в возрасте до шести лет. Вас напугали – вы побежали. И стало ясно, что это работает. Пугать просто.
- Не растягивается во времени. Страх, если попался пугливый подчинённый, действует весьма быстро.

Минусы:

- Если вам приставить к виску пистолет и потребовать подтянуться на перекладине 15 раз, вы, скорее всего, постараетесь это сделать. Получится у вас или нет, не важно. Важ-

но вот что: ни вы, ни кто-либо другой не станет подтягиваться 16-й раз. Главный минус страха в том, что если вас пугают, вам угрожают, читают нотацию, вы, может быть, и попробуете сделать 100 %, но не более. Напугали – побежал. Отбежал на безопасное расстояние – остановился. Что делать руководителю? Опять пугать? Но... См. ниже.

- Вашему руководителю приходится постоянно увеличивать уровень страха, чтобы получать такой же эффект. Другими словами, у вас возникает привыкание к страху, и он перестаёт действовать. Более того, высшая степень угрозы – это увольнение. Но сколько раз может подействовать на вас фраза «Будешь уволен»?

- Со временем запуганный сотрудник может как минимум и сам уйти, а как максимум – начать мстить. Не в открытую. Так... По мелочам.

- Пугающий руководитель превращается в пугало. Это довольно тяжёлая нагрузка на личность самого руководителя.

## **ЛЕСТЬ – Плюсы и минусы**

Плюсы:

- Такой руководитель остаётся «хорошим», он не прибегает к страху, но это, конечно, иллюзия.

Минусы:

- Минус в том, что быть льстецом невыносимо (если толь-

ко это не заложено в вашего руководителя в детстве).

## **ТОРГ – Плюсы и минусы**

**Плюсы:**

- Создаётся ощущение, что каждая из сторон получает то, что хочет. Вроде даже есть некая обоюдность, взаимовыгода, но...

**Минусы:**

- Главный минус (и он огромен) в том, что руководителю нечем торговаться. У руководителя нет ни дополнительного бюджета на зарплату; ни времени, чтобы дать отгулы; ни свободных людей, чтобы дать помощников; ни служебных автомобилей; ни свободных должностей. Если же что-то из перечисленного имеется, то лишь в ограниченном количестве, да и то у руководителей рангом постарше. Даже если представить, что руководитель может за выполненную задачу дать отгул, то что дальше? Не может же он, в самом деле, давать отгулы за выполнение каждой задачи. Или отпуск: дал одному в августе – все пришли и попросили в августе же.

- Ещё один минус торга в том, что, как только руководитель начинает торговаться, вы можете очень быстро принять такую игру, привыкнуть к ней и вести торг по поводу и без. Более того, вы торгуетесь гораздо лучше, чем ваш руководитель, поскольку то, за что руководитель ведёт торг – резуль-

тат, достижение, КРІ, успех, – находится в ваших руках, а не в руках руководителя. Ведь это же вы ДЕЛАЕТЕ РАБОТУ!

Главный минус способа «торг» руководители нередко пытаются обойти незамысловатым образом. Раз торговаться мне нечем, буду просто обещать. Иные настолько в этом преуспели, что научились давать обещания, которые выполняют на 100 %:

– Если ты успешно закончишь проект, я предложу твою кандидатуру на повышение, – сулит он, формулируя задачу. *Спустя некоторое время:* – Я предложил твою кандидатуру на повышение... Ответ там пока отрицательный, но я сделал, как обещал! Смотрите сами: обещал «предложить» – «предложил».

– Если ты сделаешь ещё и вот это, я подниму вопрос о повышении тебе зарплаты. *Спустя некоторое время:* – Я поднимал вопрос о повышении тебе зарплаты... Пока не получается, но ты же видишь, я сделал, как обещал... И здесь обещал «поднять вопрос» – «поднял». И так далее до бесконечности.

## **Общий вопрос к матрице Страх-Торг-Лесь**

Вам нравится, когда вами управляют через страх-торг-лесь? Почему? Что вы получаете, если ваш ответ ДА? Что

вы теряете? Вам знакомы люди, которые предпочитают, чтобы ими управляли через страх-торг-лесть? Как бы вы могли охарактеризовать этих людей как личностей?

На рынке труда бывают сложные моменты, когда для вас выбора особого нет. И тогда вы просто ждёте, когда на этом рынке появятся условия, чтобы уйти туда, где управление, а значит и все отношения в команде (и всей организации), строятся не через страх-торг-лесть, а как-то по-другому. Понятно, у нас недаром в ходу такое выражение, как «терпилово», но даже и очень терпеливые работники компенсируют такое к себе отношение через:

а) требование зарплаты, а после невыполнения этого требования через:

б) достижение далеко не самых максимальных результатов.

Представьте себе, что могут сделать компании, каких результатов достичь, если они сменят худшие кадры на лучшие. Но для этого придётся пересмотреть такой способ управления, как СТРАХ-ТОРГ-ЛЕСТЬ.

Итак, матрица Страх-Торг-Лесть к желаемому (максимальному, конечно) результату не приводит. Ведь она не включает такие способы управления, как ставка на ответственность, желание быть лучшим, стремление помогать людям вокруг.

Очевидно, матрица управления должна выглядеть следующим образом:

"Хочу быть лучшим"  
 "Хочу познавать новое"  
 "Я могу!"  
 "Я создаю ценность"  
 "Я не могу подвести коллег"  
 "Я должен помочь команде"  
 "Мне интересно. Это моё!"  
 "Это меня развивает"  
 "От меня зависит многое"  
 Самооценка

ПАРТНЕРСТВО



Рис. 6. Матрица управления

Как видим, предыдущая матрица (Страх-Торг-Лесть) –

лишь небольшая часть способов управления. Огромное пространство открывается именно там, где находятся мотивы, в неё не вошедшие. Ключевым словом во всех из них является слово «Я» или «Сам». Весь этот сектор мы назовём ПАРТНЁРСТВО.

Давайте рассмотрим плюсы и минусы такого подхода.

Плюсы:

- Надёжность. Руководителю, который выстроил такие отношения, нет необходимости надзирать за выполнением работ.
- Инициатива и хозяйское отношение сотрудника.
- И ещё довольно много.

Не будем заниматься пропагандой. Вы сами знаете, как вы относитесь к людям, которые относятся к вам как к людям, а не винтикам в системе.

Минусы:

- Это весьма затратный способ. Нет, не в материальном смысле. Такой подход требует от руководителя серьёзных «инвестиций» – вложений собственной личности. Если мы все умеем читать нотации, то слушать и слышать – это навык, которым руководителю придётся овладеть. Это и есть управленческое мастерство.
- Это не быстрый способ. Строить отношения – далеко не то же самое, что говорить красивые слова (лесть), или давать

жёсткие указания (страх), или кормить обещаниями...

- Партнёрство строится не за один день, а вот быть разрушенным оно может весьма быстро. Как только руководитель начинает читать вам нотацию, первая ваша мысль: «что с ним?». На второй раз вы уже сомневаетесь в искренности его отношения и т. д.

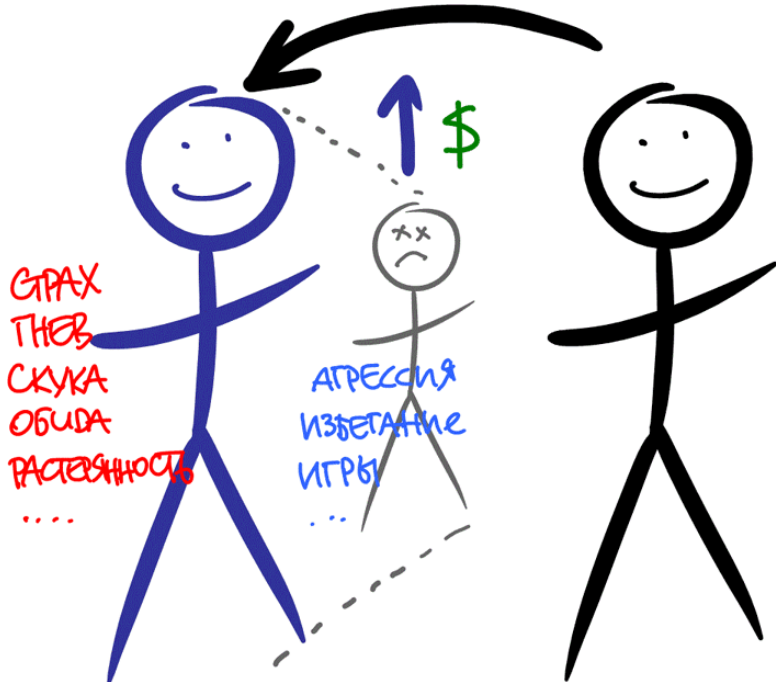
- Партнёрство требует от руководителя ежедневного вовлечения. Невозможно надеяться, что можно построить партнёрство раз и навсегда. Это система отношений с постоянным вовлечением обеих сторон.

## **О манипуляциях**

Прежде чем перейти к детальному рассмотрению отношений партнёрства, давайте окончательно разберёмся, каким образом работает механизм СТРАХ-ТОРГ-ЛЕСТЬ, эти три, скажем прямо, манипулятивных подхода.

Манипуляция – это такой способ проведения беседы с человеком, в результате которого он предпринимает нужные вам действия не по причине своего рационального выбора, а в силу эмоционального порыва.

Механизм работы любой манипуляции выглядит следующим образом:



*Рис. 7. Механизм работы манипуляции*

Во время разговора двух собеседников один из них оказывает на второго давление. Как мы условились, вы читаете эту книгу в роли сотрудника, так что представим себе, что второй это вы.

А о каком давлении идёт речь? Это может быть всё что угодно – от прямой угрозы до нарочито любезной просьбы. В любом случае это воздействие на ваше эмоциональное со-

стояние, в результате которого у вас внутри рождается некоторая эмоция. Чаще всего эта эмоция отрицательная: страх, зависть, гнев, скука, обида, злость, отвращение, вина. Даже в случае «торга», «лести», когда в эмоции преобладает радость предвосхищения обещанного, остаются шипы слабого доверия или растерянности от неожиданности предложения. Подобного рода эмоции, конечно же, наносят удар по вашей личности, вашему самоощущению.

Мы говорим, что ваше *эго* ущемлено. Вы не можете существовать с ущемлённым *эго* ни секунды, вы стремитесь незамедлительно его выправить, привести в нормальное состояние. А для этого вы используете различные действия, которые мы можем видеть в вашем внешнем проявлении, а именно: агрессия, замкнутость, безынициативность, инициатива ради инициативы (умничать), алкоголь и т. д. Некоторые из вас понесут свои внутренние эмоции в команду или семью.

Существуют более конструктивные способы справиться с внутренними эмоциями: спорт или хобби. Даже если ваша сжатая пружина ущемлённого *эго* будет направлена на задачу, вы не приметесь компенсировать эту манипуляцию за счёт завышенных требований по зарплате или как минимум никому не нужных разговоров об этом. Вы компенсируете ваше **УЩЕМЛЁННОЕ ЭГО** неосознанно.

Разумеется, никто из вас не сидит над листком бумаги и не планирует, как он будет компенсировать страх или обиду. Это происходит автоматически. В любом случае энергия,

которая образуется при ущемлении эго, направляется вами куда угодно, но не в задачу. И если даже в задачу, то это происходит до поры до времени, до тех пор, пока не появится возможность с этой задачи соскочить. И уж точно никогда эта энергия не направлена на то, чтобы «подтянуться 16-й раз».

# Партнёрство

Посмотрим чуть подробнее, что же такое партнёрство. Для начала определим рамки обсуждаемого понятия. Мы не говорим о партнёрстве как философской категории. Мы говорим о партнёрстве лишь в рамках отношений между руководителем и сотрудником. Нельзя сказать, тем не менее что это – какое-то особое партнёрство, отличное от того, что устанавливается между людьми в других человеческих отношениях. Оно также основано на взаимных действиях в отношении друг друга. Однако мы делаем такое ограничение для того, чтобы понять, какие именно действия создают партнёрство между руководителем и сотрудником, что именно его наполняет.

Когда говорят о партнёрстве, говорят о том, что оно основано на единении целей. Попробуем выяснить, в чём цели сотрудника и руководителя едины?

Что хочет от сотрудника руководитель?

- Результат
- Самостоятельность
- Стрессоустойчивость
- Профессионализм
- Толерантность
- Понимание

- Ответственность
- Драйв
- Чувство такта
- ...

Что хочет от руководителя сотрудник?

- Поощрение
- Внимание
- Забота
- Поддержка
- Обучение
- Развитие
- Адекватность
- Ум
- ...

Что мы здесь видим? В чём-то их желания видеть в партнере практически совпадают (толерантность, понимание, чувство такта, желаемые руководителем в сотруднике, вполне согласуются с вниманием, заботой, адекватностью, желаемыми сотрудником в руководителе), что и понятно: и с той и с другой стороны – человек. В чём-то – разнятся, что понятно тоже: у них разные должности.

А есть ли что-то, объединяющее эти списки? Являются ли они частями одной системы? И что есть единый элемент этой системы?

Давайте вернёмся к утверждению, что сотрудника и руководителя объединяет общая цель.

В чём ваша цель как сотрудника? В достижении результата? Да, но это, скорее, ваша обязанность. Эта цель поставлена вам сверху. Это то, что не обсуждается. Это не ваша цель. Это цель общая. А что есть ваша цель? О чём вы думаете, когда выполняете работу? Об EBITDA? Вряд ли. О ней вы знаете, и это неплохо. А вот о чём вы думаете?

Вы думаете о двух вещах: а) как сделать работу быстрее и б) как сделать её проще. Быстро и Просто – вот два постоянных критерия, важных для любого сотрудника. Конечно, за ними скрываются очень многие переменные. Но сейчас нам важно именно это обстоятельство: то, что беспокоит сотрудника, о чём он думает и в чём действительно ищет понимания и поддержки – это Быстрота и Простота выполнения задачи.

А в чём цель вашего руководителя? Что будит его по ночам? Что требует от него его руководитель? Что он попросил бы у Золотой рыбки, если бы она была? Конечно, Результат! Суперрезультат. Тут у нас нет больших открытий.

Итак, давайте соберём это вместе:

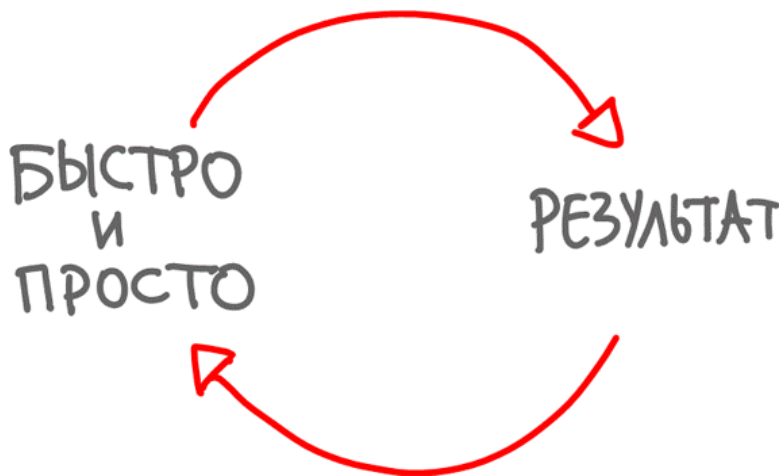
1. Цели сотрудника и руководителя не одинаковы. Если мы смотрим в суть вещей, а не размахиваем корпоративным флагом, то должны признать, что в момент (не на собрании, не в документах, не в личных беседах, а в самый что ни на

есть) выполнения работы руководитель и сотрудник думают о разном.

2. И именно разность целей позволяет создать действенное партнёрство. Партнёрство в действии – не в демагогии, не в слоганах, не в корпоративных журналах. Это становится возможным, так как разность целей позволяет:

✓ Руководителю – помогать сотруднику достигать его цель, то есть делать работу быстрее и проще.

✓ Сотруднику – помогать руководителю достигать его цель: суперрезультат.



*Рис. 8. Партнёрство в действии – действенное партнёрство*

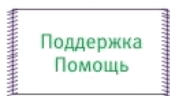
Партнёрство – это система, которая основана на истинном понимании *разности целей* и *взаимной помощи* в достижении их каждой из сторон. Я помогаю тебе достигать твои цели, ты помогаешь мне достигать мои. Вам без нас, как нам без вас. И наоборот. Этот механизм является отношениями. Или эти отношения запускают этот механизм. Смотрите на это как угодно.

В бухгалтерии принято оперировать такими понятиями, как «баланс», «доход», «расход», «валюта» и т. п. Мы сейчас говорим о партнёрстве, что, в принципе, к бухгалтерии имеет самое отдалённое отношение. Тем не менее в жизни, встречаясь с необходимостью выстроить какие-то отношения с кем-то, мы обычно взвешиваем последствия. Можно сказать, оцениваем: окупятся ли наши затраты на эти отношения.

В нашем случае любопытно взглянуть на следующие два списка.

Компетентность  
Авторитетность  
Справедливая оценка  
Выполнение своих обязанностей  
Вознаграждение  
Умеренная строгость  
Четкая постановка задач и сроков  
Самостоятельность  
Признание  
Защита  
Уважение  
Дистанция  
Человечность

Обратная связь  
Дисциплина  
Инициативность  
Заинтересованность в результате  
Самостоятельность  
Умеренная строгость  
Желание развиваться  
Уважение  
Компетентность



Валюта

Список покупок

*Рис. 9. Плата за отношения с сотрудником*

На эти два списка можно посмотреть следующим образом:

То, что хочет руководитель от своего сотрудника, – это, скажем так, список «покупок». В кавычках, конечно, потому что такие вещи за деньги не купишь. Но мы здесь пофантазируем.

Представим себе, что руководитель набрёл на необычный магазин, где продаются качества, которые он хотел бы видеть в своих сотрудниках, а магазин гарантирует, что сможет эти качества в сотрудников покупателя имплантировать. Что выберет наш покупатель из списка покупок? Во сколько этот выбор ему обойдётся? Да и чем придётся платить?

Ответ: пусть руководитель посмотрит левую половину списка – валюту. Платить придётся тем, что ждёт от него сотрудник.

Придя в обычный магазин, мы ведь не сможем выйти оттуда с колбасой, не заплатив за неё, верно? Мы в принципе не можем ожидать, что, не отдав, можем что-то получить. Даже когда нас поздравляют с юбилеем, вручая подарок, этот дар, на самом деле, оплачен: нашим добрым отношением к дарящему, нашим даром ему на его юбилей и т. д.

## **Два важных возражения**

Первое – зарплата. Сотрудник же получает зарплату! Вот пусть и будет инициативным, ответственным, самостоятельным и всё такое...

Хм... Давайте честно скажем вашему руководителю, что вы получаете зарплату за то, что вы подтягиваетесь 15 раз. За 100-процентное выполнение. 16-й раз (а это именно то, что так хочет получить руководитель и что невозможно описать ни в одной должностной инструкции – ответственность, инициатива, самостоятельность) вы готовы подтянуться только в обмен на соответствующее отношение. Зарплата – не то, что заставляет брать рекорды. Зарплата – это то, что заставляет приходиться на работу.

Второе возражение: «Так это же и есть торг! Ты мне – я тебе». Да, очень похоже. Грань очень тонкая. Но есть отли-

чие. В торге мы считаем. Сколько раз ты сказал «Спасибо», столько раз я скажу «Пожалуйста». Не больше и не меньше. Вам, уважаемый читатель, может быть, приходилось сталкиваться с руководителями, которые даже вели на вас досье: что, кто, когда, кому сказал, как себя вёл, какие имеет «косяки» и заслуги. Вот это действительно торг. Мы же, говоря о партнёрстве, говорим об Обмене. Обмен по принципу «Всё-на-Всё». Я не смотрю, чей список больше, твой или мой. Если ты хочешь, чтобы я был для тебя таким, я буду, но и я ожидаю, что ты будешь таким на работе, как это требуется для результата.

Обмен «Всё-на-Всё» означает, что я принимаю тебя целиком, без расчёта. И я отдаю себя целиком. Обмен не означает тотальное соглашательство и отсутствие обсуждения. Наоборот, он именно и предполагает обсуждение того, что важно для каждой из сторон.

## II. Работа с уставшим монстром

Всё, что вы уже прочитали, было лишь общими рассуждениями. Вы познакомились с весьма полезными матрицами «Состояний сотрудников» и «Управления», узнали, с какими состояниями сталкивается руководитель в повседневной практике и какими инструментами он может воспользоваться для решения задач. Пора переходить к детальному рассмотрению того, что же надо делать с каждым из состояний сотрудника.

Начнём с состояния «**Уставший Монстр**». Почему? По двум причинам.

1. Во-первых, потому, что вам наиболее интересно именно это состояние. Нам это известно, так как на многочисленных тренингах большинство участников, ознакомившихся с нашими подходами, в первую очередь спрашивали именно о том, что делать с «Уставшими Монстрами».

2. Во-вторых, это наиболее сложный случай. После него остальные («Новичок», «Звезда», «Шланг») не то чтобы станут совсем простыми, но подход будет очень ясным.

3. Начнём, казалось бы, издалека.

# Работа с машинами

Что вы делаете, когда у вас не заводится автомобиль? Наверное, и с вами случалось такое: вы выходите утром из дома, садитесь в свою машину, поворачиваете ключ зажигания, но машина не заводится. Существует много разных способов справиться с ситуацией: проверить аккумулятор, наличие бензина и т. д. Ещё можно вызвать механика или эвакуировать машину в автосервис.

В любом случае никто не приступает к ремонту. Сначала все действия сводятся к тому, чтобы **понять**, что, собственно, в машине не работает, где случилась неполадка. Это абсолютно логичная и оправданная схема, если дело касается какого-либо устройства. Например, если мобильный телефон не отправляет СМС, человек несёт его в сервис, где специалист сначала поймёт, в чём проблема, и только потом будет использовать некие **инструменты**, для того чтобы провести **ремонт**. Так поступают люди, когда выходит из строя некое материальное устройство, механизм, техника, девайс. Когда же речь заходит о другом человеке, мы частенько отказываемся от привычной и логичной схемы. «Неполадку» в человеке мы тут же начинаем ремонтировать.

Например, вашему ребёнку тринадцать лет, он всегда учился на 4 и 5, и вдруг у него за последние две недели – четыре двойки по разным предметам. Что делать? Варианты:

- 1) сказать ему о важности образования;
- 2) прочитать ему нотацию – так нельзя и вообще...;
- 3) дать ремня;
- 4) усилить контроль;
- 5) сидеть над душой.

А что если мы поступим с нашим ребёнком точно так же, как поступаем с нашим автомобилем? Прежде чем «ремонтировать» в ребёнке «неполадки», мы проведём тот шаг, который люди обычно пропускают. Этот шаг называется *диагностика*. Мы же делаем диагностику машины, неисправного механизма или приспособления. Давайте-ка сначала выясним, какие могут быть причины, по которым ребёнок перестал заниматься уроками? Варианты: конфликт с одноклассниками, конфликт с учителем, увеличившаяся нагрузка, болезнь, неадекватное требование учителя, сторонний интерес, первая любовь...

Почему же люди при общении с себе подобными избегают диагностики? Ведь все мы прекрасно понимаем, что без диагностики невозможно качественно провести ремонт механизма или другого устройства. Прежде чем ответить на этот вопрос, необходимо понять, как вообще человек попадает в ситуацию расстройств, демотивации, да и просто плохого настроения?

Для пущей наглядности выстроим весьма показательную

# схему Разрушения Настроя.

## СХЕМА РАЗРУШЕНИЯ НАСТРОЯ

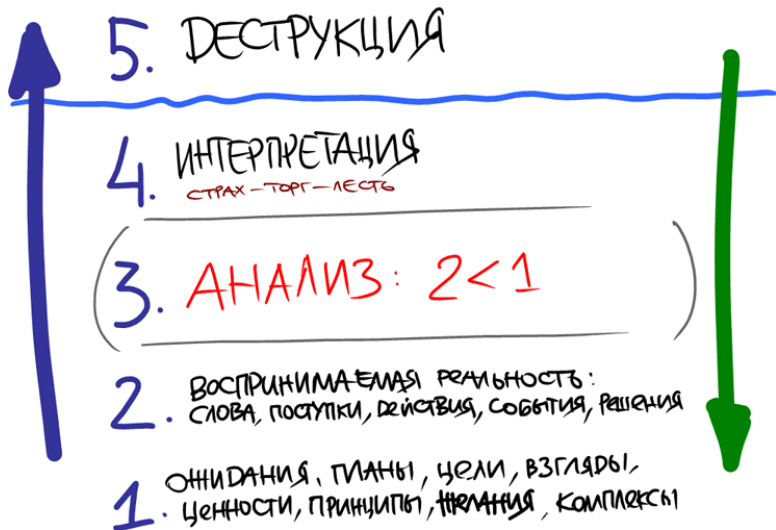


Рис. 10. Последовательность восприятия и действия

В нашей схеме движение – по синей стрелке.

1. Всё начинается с того, что у человека есть некое *ожидание* (синонимами, вернее, словами, близкими по вкладываемому нами смыслу к слову «ожидание», будут: интерес,

мотив, установка, ценность, важность, цель, план, видение, комплекс и т. д.). Как ожидание попадает в голову человека? Не иначе, как из другой головы. Человек не рождается с ожиданиями, и он не берёт их просто из окружающей среды. Человек берёт их из социума (от других людей<sup>2</sup>). Большая часть этого социума – это его родители, а в дальнейшем – люди, которые его окружают, в том числе СМИ. Поверьте, если бы вы жили в племени «чумбу-юмбу», у вас были бы совсем другие ожидания (представления, видение) о том, как выглядеть, что носить и как проводить свободное время.

2. Далее, за ожиданием, следует **воспринимаемая реальность**, именно воспринимаемая, а не объективная. Точнее было бы говорить, что далее следует восприятие реальности. Воспринимаемая реальность – это не просто какое-то окружение или так называемая атмосфера. Это совершенно конкретные, измеримые действия или результат со стороны. Это чей-то поступок, чьё-то решение или чьи-то слова, часто свои собственные. И вот где начало разрушения настроя: воспринимаемая реальность (2) не совпадает с ожиданием человека (1). Но самое интересное происходит дальше: человек, вместо того чтобы...

3. ...провести **диагностику** этого несовпадения – говоря

---

<sup>2</sup> Из этого можно сделать интересный вывод, что человек не живёт свою жизнь. Он проживает её в соответствии с теми установками, которые попали к нему из чужих голов. Можно, однако, и возразить, сказав, что, тем не менее, человек сам поступает с этими установками так, как хочет. Да. Но способы, как поступать, появились в его голове не из космоса.

проще, разобраться и понять, почему так, – тут же устремляется в...

4. ...свою собственную *интерпретацию* этого несовпадения. Не разобравшись, он как бы делает сразу вывод о том, кто неправ и как с ним следует поступить. Таким образом, человек без анализа ситуации выносит своё оценочное суждение. Очень часто интерпретации людей сводятся к двум простым и широко известным фразам: «Все козлы» и «Жизнь – дерьмо». На этом схема не заканчивается, далее следует то...

5. ...что мы наблюдаем в проявлении человека. Это некое *деструктивное<sup>3</sup> поведение*: конфликты, замкнутость, нарушение регламентов, сопротивление ради сопротивления. Именно таким образом человек мстит за несовпадение реальности с его ожиданиями. Человек живёт мстью. Но если мы проанализируем чуть глубже, то поймём, что мстит он, по сути, за отсутствие той самой диагностики, которую он же сам и не сделал на шаге номер 3. То есть он мстит себе.

Неосознанно человек выбирает, каким образом он будет мстить. Удивительно, но его выбор сводится к тем же самым СТРАХУ, ТОРГУ, ЛЕСТИ и ИЗБЕГАНИЮ. Страх ведёт к агрессии, например, в отношении коллег, руководи-

---

<sup>3</sup> А что, спросите вы, конструктивного поведения не бывает? – Бывает. Но мы же здесь рассматриваем схему **Разрушения** настроения. А конструктивное поведение человека возникает тогда, когда он не пропустил шаг № 3 в указанной схеме.

лей, своей же семьи или самого себя (самобичевание). Торг подбивает человека выпрашивать себе всякого рода компенсации. Лесть учит его заискивать. В избегании человек замыкается и уходит в себя. Ни одно из перечисленных проявлений нельзя назвать конструктивным или партнёрским.

Конечно, человек делает этот выбор неосознанно. Никто не сидит и не расписывает на бумажке, как он будет себя вести в ответ на несбывшееся ожидание. Схема работает быстро, эффективно и самостоятельно.

Поскольку теперь мы знаем, что деструктивное поведение есть не более чем неосознанная реакция на несовпадение ожидания с реальностью (а, по-честному, – на собственную недоработку по анализу и пониманию происходящего), то можно сделать вывод: бороться с деструктивным поведением человека – это всё равно что бороться с мигающим индикатором, указывающим на отсутствие бензина. Никому не придёт в голову решать проблему, просто заклеив индикатор, чтобы не видеть его мигающего сигнала. Каждый разумный человек воспринимает мигающий индикатор как сигнал к началу проведения анализа.

Почти в каждом автомобиле есть индикатор «Check engine!» (Проверить двигатель!). Как только вы видите, что этот индикатор загорелся, вы отправляетесь (ну, или, по крайней мере, думаете отправиться) на диагностику в авто-сервис. Никому не приходит в голову просто взять и заклеить раздражающий индикатор куском бумаги. Всем нужны

суть проблемы и разрешение этой сути.

В случае с ребёнком переход с пятёрок на двойки является не более чем мигающим индикатором о некоей поломке внутри, которую нужно найти и исправить. Наставления же о пользе образования, нотации о ранних договорённостях и прочие увещевания по поводу оценок являются не более разумным шагом, чем заклеивание индикатора «Check engine!».

А почему вы так живёте? Когда дело касается машин, первое, что вы делаете, – это диагностика. Почему же при столкновении с деструкцией человека, вы тут же устремляетесь в интерпретацию? Ответ: потому что с вами никто и никогда не обходился другим образом. В самом деле, люди вокруг вас всегда «знали», что с вами надо сделать, чтобы вернуть ваш настрой. Ни ваши родители, ни воспитатели, ни учителя, ни руководитель никогда не задавали вопросов о ваших ожиданиях, интересах, переживаниях. Вам не у кого было этому научиться. И ваших родителей никто не учил. И их родителей тоже. Этот маховик вращается уже десятки тысяч лет.

Какой же прок вашему руководителю знать, что вы устроены таким образом? Может ли он воспользоваться схемой Разрушения Настроя, чтобы этот настрой восстановить? Конечно! Всё, что ему нужно сделать, – это пройти схему в обратном порядке (зелёная стрелка), выйдя в конце на ваши ожидания. Вот на этом пути без диагностики – того, что пропустили вы, – ему просто не обойтись. Если он, разобрав-

шись с деструкцией и интерпретацией, обратится сразу (без анализа) к воспринимаемой вами реальности, ему не понять, от каких ожиданий сложилась ваша схема.

Вот почему мы предлагаем вашему руководителю проделать то, что вы пропустили, – диагностику.

В этом месте можно сделать вывод, что это, собственно, и есть работа руководителя; труд, за который ему платят деньги, в создании того, что было пропущено его подчинённым. В этом смысле ценность руководителя в том, что он создаёт то, чего нет. Руководитель – это не человек, который проговаривает вслух всем известные факты о целях, принципах, планах, задачах и т. п. Ценность руководителя в том, что он воссоздаёт пропущенный ключевой элемент формулы достижения. Элемент, без которого Новички и Звёзды довольно быстро становятся Уставшими Монстрами. Ещё раз повторим, что этот элемент – диагностика – утрачен в силу человеческой привычки, формировавшейся тысячелетиями. В этом смысле руководитель – это новатор, пионер, первопроходец.

\* \* \*

Странный (простой и глубокий) получается вывод из рассуждений об индикаторах, диагностике и «ремонтах»: с человеком нужно работать, как с машиной. Парадокс! Нам всегда говорили, что человек – это не машина, он требует к се-

бе особого отношения. Но только сейчас мы понимаем, что это особое отношение как раз заключается не в том, чтобы подбирать какие-то там специальные слова о «светлом будущем», а в том, чтобы прежде, чем произносить эти особые слова, необходимо провести *диагностику*. Точно так же, как это мы делаем с машинами!

Этот вывод ни в коем случае не означает, что на человека можно грузить, как на машину, что диагностика с ним так же проста, как с машиной, что «ремонт» будет прост, как манипуляция гаечными ключами.

Мы рассмотрели подход. Мы ответили на вопрос «Что делать?». Ответ на вопрос «Как?» – далее.

# Действия по восстановлению настроя. Деловой Диалог

Итак, действия по проведению диагностики, которую пропустил человек.

Для начала давайте вооружимся инструментарием. Ни один механик в автомастерской не проводит диагностику голыми руками. Раз уж мы договорились, что работать с людьми надо так же, как с машинами, то и будем придерживаться этого принципа. Нам нужен инструмент. Наш инструмент – коммуникация!

Что может делать один человек с другим? Много чего, но все эти действия сведутся в 4 категории:

- единоборство (драки, спортивные единоборства, сражения);
- врачебные манипуляции (мануальные, инструментальные);
- интимные контакты (в том числе, игры и танцы);
- разговор.

Надеюсь, ваш руководитель в работе с вами использует только последнее. Как было указано выше, часто разговор сводится к нотации или другого рода манипулятивной технике. Но если ваш руководитель реально хочет понять,

что является причиной вашего деструктивного поведения, то ему придётся воспользоваться схемой Делового Диалога, которая зеркально отражает схему Разрушения Настроя, являясь ключом к этому замку.

## ДЕЛОВОЙ ДИАЛОГ

1. ПОДГОТОВКА
2. ЦЕЛЬ
3. ФАКТЫ
4. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ
5. ПОИСК
6. ПЛАН
7. ЗАВЕРШЕНИЕ

Ключевым шагом Делового Диалога является **Поиск** (шаг № 5). Это, собственно говоря, квинтэссенция всей работы руководителя. Результатом именно этого шага является понимание, что нужно изменить для восстановления настроя. Именно его и можно назвать собственно *Диагностикой*. Напомним: чтобы понять, что разрушило настрой на работу сотрудника, надо проделать тот шаг, который он сам не проделал, – *Анализ* (см. схему Разрушения Настроя выше). То есть надо отыскать то самое несовпадение между ожиданиями и воспринимаемой реальностью.

Проще всего понять технику Поиска, рассмотрев её на примерах с неоднозначным суждением.

Представьте, что ваш приятель в некой дружеской беседе заявляет следующее: «Социальный институт семьи и брака должен быть уничтожен». В подавляющем большинстве случаев первой реакцией будет нечто вроде:

- У тебя что, крыша поехала?! (упрёк);
- Опять дома нелады? (догадка);
- То есть человечество живёт неправильно?! (нотация).

Все приведённые реакции нельзя назвать диагностикой. Это как раз тот самый «ремонт», который человек пытается провести, чтобы исправить позицию собеседника на близкую себе. Это как раз попытка заклеить индикатор «Check engine!».

Мы пойдём другим путём. Мы проведём диагностику, поймём причину и выясним, нужен ли ремонт и какой.

## Работа с ключевым словом (РКС)

Вместо того чтобы пытаться переубедить, переломить, противостоять собеседнику, мы попытаемся понять, что стоит за его высказыванием. В данном примере фраза «Институт семьи и брака должен быть уничтожен» (смысл которой можно свести к девизу «Нет семье!») представляет то деструктивное поведение, которое мы бы хотели понять. Техника РКС основана на утверждении, что в любой фразе собеседника

- а) есть ключевое слово;
- б) оно там одно.

Фраз без ключевых слов не существует, если только ваш собеседник не душевнобольной. В его фразах может быть много важных слов, но суть высказывания всегда привязана к конкретному слову. Наша техника предполагает, что мы не будем бороться с собеседником – мы будем понимать, в чём расхождение его *ожидания* и *воспринимаемой им реальности*. Для этого мы будем задавать ему вопросы, т. е. проводить *диагностику*, которую он не сделал.

Каждый наш вопрос должен быть основан не на нашей собственной позиции, а на ключевом слове во фразе собе-

седника. Ключевое слово, как правило, обозначает то, что наш собеседник хотел бы изменить. Оно является индикатором того, против чего выступает собеседник, не говоря об этом напрямую, потому что находится в собственной *интерпретации*. Вместо того чтобы называть свои ожидания и несоответствующую им реальность, человек пытается уверить нас в правильности своей позиции. Бороться с его озвученной позицией – это всё равно что заклеивать тот самый мигающий индикатор. Озвученная позиция – лишь верхушка айсберга. Она представляет не более 10 % того, что в реальности думает и чувствует человек. А может быть, и не более одной десятой процента.

Попытаемся представить наш диалог в виде таблицы, в левой колонке которой изобразим сам диалог, а в правой – комментарий по поводу наших шагов в ходе Поиска.

*Таблица 5*

**Поиск ключевого слова**

Диалог	Комментарий
<p>— Институт семьи и брака должен быть уничтожен.</p> <p>— Почему?</p> <p>— Потому что семья висит на шее, какдохлый гусь.</p> <p>— Дохлый гусь? Что ты имеешь в виду?</p> <p>— Я имею в виду, что семья как институт была создана столетия назад, её смысл в том, что вдвоём выжить проще, чем в одиночку, но это было давно. На сегодняшний момент семья — это пережиток и анахронизм. В XXI веке человек в одиночку может достичь гораздо <b>большего</b>, поскольку семья не будет тем бременем и отвлечением, который его сдерживает.</p> <p>— А о чём большем идёт речь?</p> <p>— Да о чём угодно, у человека может быть миллион <b>проектов</b>... Хочешь поработать в субботу — не можешь — дома ждут. Хочешь вдоволь насмотреться сериалов — критикуют, ну и так далее.</p>	<p>Вместо того чтобы пытаться переубедить собеседника, мы задаём вопросы, которые и позволяют сделать диагностику — выяснить несовпадение ожидания и реальности. Наиболее универсальным вопросом является вопрос «Почему?». Однако в случае его многократного повторения — почему? почему? почему? — получится не диалог, а допрос.</p> <p>Для большей продуктивности нужно в тираде собеседника, какой бы длины она ни была, выбрать ключевое слово (здесь обозначенное красным цветом) и задать вопрос именно к нему.</p> <p>С выбором ключевого слова практически невозможно ошибиться. Если вы выберете не то слово, то ничего страшного не произойдёт, просто ваш поиск будет длиннее.</p>

<p>— Какие проекты есть у тебя?</p> <p>— Ну, например, всякого рода <b>путешествия</b>.</p> <p>— А какие именно?</p> <p>— <b>Хочу</b> 6 месяцев в году проводить в походах с разными группами.</p> <p>— И в чём проблема?</p> <p>— В том, что семья (жена) <b>не согласна</b>.</p> <p>— Скажи, а если бы тебе удалось договориться с женой, то как бы ты смотрел на институт семьи и брака?</p> <p>— А как мне договориться с семьёй?</p>	<p>Чем ближе мы продвигаемся к причине деструкции, тем более персонализированными становятся (могут и должны) наши вопросы.</p> <p>Очень важный момент. Если вы заметили, ведущий диалога не начинает «воспитывать» собеседника и не предлагает решений (хотя язык уже чешется). Он продолжает спрашивать.</p> <p>Найденное мы называем <b>Кочерыжкой</b>. Она всегда измерима. Это чьи-то действия, слова или результаты. Почти всегда кочерыжка персонализирована.</p> <p>Пример диалога слева закончился вопросом «Как?». Надо понимать, что это не весь диалог, а только та</p>
---	---

Здесь, видимо, нужно пояснить, что это за Кочерыжка. Это не просто мотив, интерес, ожидание, видение. Это случай из прошлого, выраженный, как уже было сказано, в словах (и интонациях), действиях (поступках), результатах, решениях других людей и часто своих собственных.

Схематично поиск Кочерыжки можно отобразить следующей схемой:

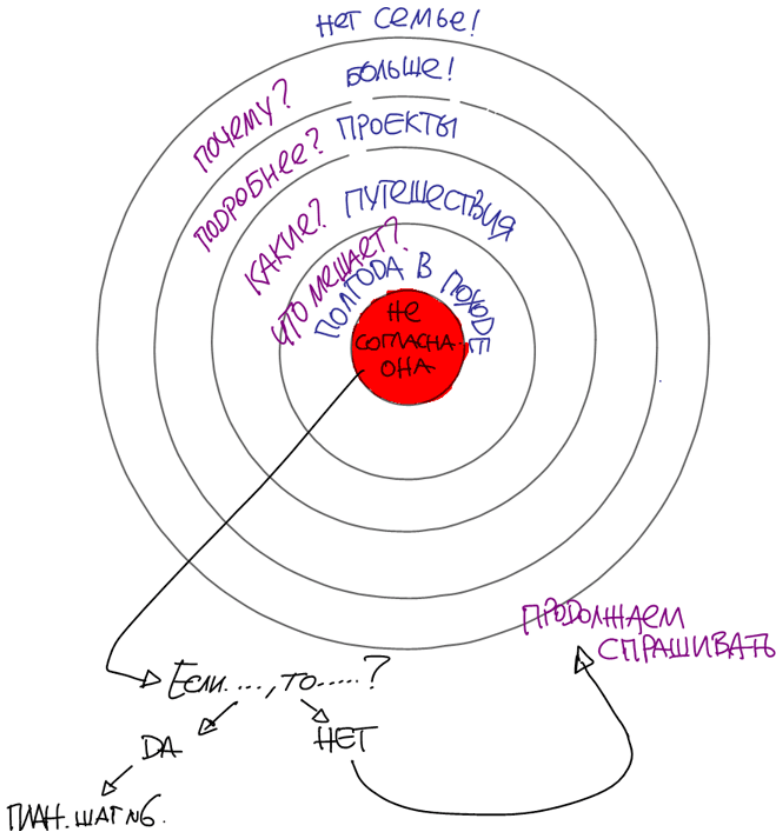


Рис. 12. Схема поиска Кочерыжки

Таким образом, мы начинаем с общего, с того, что человек показывает как свою позицию. Однако, понимая схему Разрушения Настроения, мы осознаём, что это лишь внешнее про-

явление, верхушка айсберга, мигающий индикатор. Задача – пробраться вглубь, в центр. А для этого необходимо сделать то, что не сделал ваш собеседник, – поиск, диагностика.

Поиск *Кочерыжки* через Ключевое слово можно изобразить и так (вид сбоку):

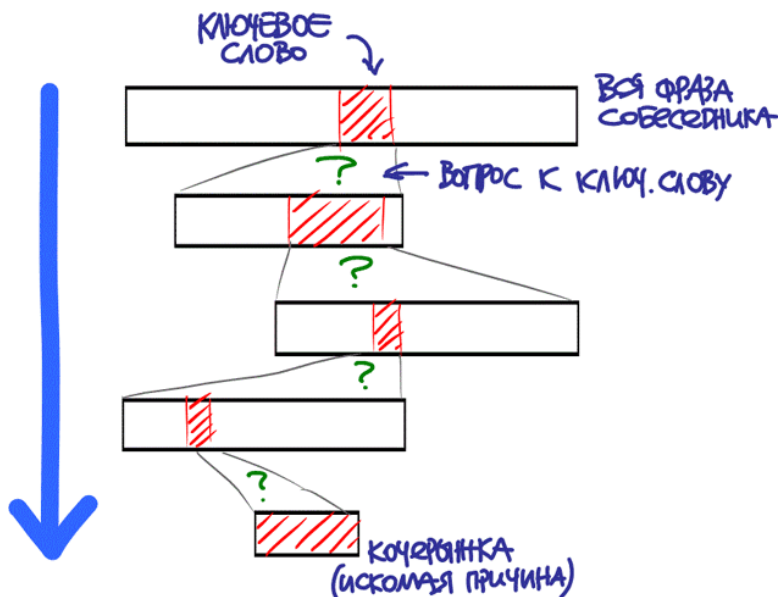


Рис. 13. От Ключевого слова к Кочерыжке

Итак, мы описали шаг № 5 Делового Диалога. Не удивляйтесь, что мы начали именно с него, с пятого пункта. С него

– потому что это самый большой, самый сложный и самый важный шаг в беседе по восстановлению настроения. Этот шаг и есть диагностика – понимание мотивов сотрудника и того, что препятствует их реализации.

Теперь перейдём к другим шагам Делового Диалога.

### **Шаг № 3 «Факты»<sup>4</sup>**

Разговор начинается с описания фактов. Данный шаг является отправной точкой, и она должна быть точно нанесена на «карту Диалога». Любой капитан, отправляясь в плавание, прежде всего, должен определить своё текущее местоположение. В диалоге же участников больше, чем один. И если они стартуют из разных точек координат, диалог начнёт разваливаться с самого начала. Соответственно, задача состоит в том, чтобы эти точки синхронизировать, для этого нам нужны факты. Факты всегда измеримы.

Пример: «Я упорно занимаюсь в спортклубе, а вес не снижается». Очевидно, что «упорно занимаюсь» – это интерпретация, а «вес не снижается» – это факт.

Второй пример. «Ты не дисциплинированный» – это интерпретация, а «Ты третий раз опоздал на десять минут» – это факт.

---

<sup>4</sup> Номер пять, номер три... Что за странная последовательность? – можете спросить вы. – Разве не логичнее начинать движение с номера один? Отвечаем: здесь логика иная. Сначала – о самом важном, о шагах №№ 1 и 2 – смотрите ниже.

Факты нужны не для того чтобы пригвоздить собеседника к позиции обвиняемого, а затем растоптать его там. Факты – это не более чем отправная точка. Это не более чем повод для разговора, сам разговор впереди. Неплохо, если бы ваш руководитель заканчивал шаг «Факты» фразой: «Для меня это всего лишь сигнал о том, что у тебя что-то происходит или произошло. Я хочу понять что».

Факты и есть тот самый индикатор «Check engine!», с которым мы не собираемся бороться. Факты деструктивного поведения – лишь сигнал к разговору. И мы их озвучиваем (не обсуждаем!) для того, чтобы вместе с собеседником увидеть, что в настроении на работу что-то не то.

– Ты три раза за эту неделю пришёл на работу позже 9:00 на 10–15 минут...

– Сегодня на собрании ты назвал коллегу идиотом...

– Все обсуждения, а их было пять на этой неделе, ты начинал с фразы: «Это бесперспективно»...

– Твои показатели снизились на 18 %...

Как видите, на шаге *Факты* звучат либо цифры, либо цитаты, иначе это будут не факты, а лишь их интерпретации.

Второе наблюдение, которое можно сделать: факты всегда (или почти всегда) звучат как обвинение. Да, так они звучат. Но, повторимся ещё раз, суть не в том, чтобы обвинить. Суть в том, чтобы показать собеседнику, что вы видите его деструкцию и вы знаете, что для этого есть какая-то причина. Именно поэтому вы ведёте этот диалог.

Мы все ведём такие диалоги, так как Деловой Диалог – это не формат проведения беседы по восстановлению настроения, это лишь частный случай. Деловой Диалог – это универсальный формат для понимания. И для убеждения. Когда вы ведёте такой диалог, не пытайтесь шаги № 2 и № 3 (*Цель и Факты*) сделать мягче. Не получится. Да и не надо. Начало всегда происходит сложно. Но как только вы дойдёте до шага № 5 – *Поиск*, – диалог сразу станет легче и проще.

### **Ошибка на шаге № 3. Обсуждение фактов.**

Нечего обсуждать факты! Никто же не обсуждает горящую лампочку «Check engine», вот, мол, она какая, оранжевая, яркая... Нет. Факты просто озвучиваются, потому что они маркер и более ничего. Признали, что они таковы, и пошли дальше.

## **Шаг № 4 «Интерпретация»**

Данный шаг позволяет сдвинуть непростой разговор в сторону конструктивного диалога. Будет хорошо, если ваш руководитель сделает предположение, по поводу чего возникли факты, которые необходимо исправить. Иными словами, представит свою интерпретацию того, что он видит. Ваш руководитель работает здесь не первый день, у него наверняка есть предположение, что скрывается за мигающим индикатором. Если его предположение неверно, ничего страшного, вы можете его поправить. Важно, чтобы ваш руково-

дитель высказывал своё предположение в виде вопроса, а не утверждения, поскольку утверждение закрывает диалог. Тем более, если его делает человек, облечённый властью руководителя.

Шаг «*Интерпретация*» может быть выражен в нескольких формах:

- предположение (т. е. собственная интерпретация: «Я думаю, дело в...»),
- вопрос («Почему так происходит?»),
- провокация («Похоже, тебе наплевать»),
- предложение («Давай поступим следующим образом. Как тебе?»),
- даже презентация.

Самая простая форма – это, конечно, вопрос. Руководитель может ограничиться простым и понятным вопросом «Что случилось?». У данного вопроса есть множество синонимичных форм:

- Видимо, что-то происходит, расскажи, пожалуйста.
- Что-то не так? Поделишься?
- Я так понимаю, что за этим что-то стоит? Давай обсудим.

Если целью шага «*Факты*» является точное определение, откуда стартует Деловой Диалог, то цель шага «*Интерпретация*» – начало движения, собственно, переход к самому

Диалогу. Этот шаг ещё можно было бы назвать «переход» или «оценка».

# 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.