

РУССКАЯ МОДЕЛЬ
УПРАВЛЕНИЯ

«Эта книга — замечательное практическое руководство, построенное на фундаменте крепкой теории. Она особенно ценна для предпринимателей. Готовая технология переговоров, описанная в ней, позволяет тратить минимум времени на сложные вопросы управления и сосредоточиться на воплощении самых смелых предпринимательских идей».

АРТЕМ АРТЕМЬЕВ,

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПАРТНЕРСТВА
ПРОМЫШЛЕННИКОВ «ТИТАН»**

**ПАВЕЛ
СИВОЖЕЛЕЗОВ**

**МЯГКИЙ
БОСС** **ЖЕСТКИЙ
БОСС**

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



УДК 005.3
ББК 65.290-2
С34

Сивожелезов, Павел Петрович.

С34 Мягкий босс — жесткий босс. Как говорить с подчиненными: от битвы за зарплату до укрощения незаменимых / Павел Сивожелезов. — Москва : Эксмо, 2024. — 256 с. — (Русская модель управления).

ISBN 978-5-04-160493-6

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

В своей книге он анализирует типовые сценарии сложных бесед с сотрудниками и дает алгоритмы эффективного реагирования на их слова и поступки. Автор предлагает использовать «Кодекс поведения сотрудников», который сведет к минимуму вероятность конфликтов с подчиненными.

Эта книга объясняет, как:

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

УДК 005.3
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-160493-6

© Сивожелезов П.П., текст, 2022
© Каменская Е.А., иллюстрация на обложке, 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог	7
Введение	10
Глава 1. «Три кита» в сложных переговорах с подчиненными . .	18
Практическое задание к главе 1	39
Глава 2. Ошибка подчиненного. Ее признание и извлечение выводов из нее	42
<i>Практическое задание к главе 2</i>	70
Глава 3. Переговоры о проступке подчиненного	73
<i>Практическое задание к главе 3</i>	120
Глава 4. Сопrotивление действиям и решениям руководителя	123
Практическое задание к главе 4	160
Глава 5. Исправление управленческих ошибок	163
<i>Практическое задание к главе 5</i>	194
Глава 6. Большой вопрос. Переговоры о зарплате и нематериальной мотивации	197
<i>Практическое задание к главе 6</i>	216
Глава 7. Расстаемся. Увольнение по инициативе руководителя	219
<i>Практическое задание к главе 7</i>	228
Глава 8. «Как вы руководите?!»	231
<i>Практическое задание к главе 8</i>	242
Заключение	246
Благодарности	248
Алфавитный указатель	250

ПРОЛОГ

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

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

Однако у жесткой модели менеджмента есть и побочные эффекты. Инициативные, полные идей, творческие, готовые брать на себя ответственность сотрудники не хотят работать под началом таких руководителей. Остальные привыкают к тому, что «у нас все решает босс» и их мнение вряд ли будет учтено. Это не только демотивирует подчиненных, но и снижает качество управления компанией в целом. Кроме того, процесс принятия решений замыкается на личности начальника, осложняя его выход из операционного управления.

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

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

К какому выводу я пришел?

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

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

Но тут возникает проблема. Во время рутинной повседневной работы опытный управленец без труда будет действовать точно в своей роли: ставить задачи, проводить совещания, собирать и доносить информацию и т. д. Отклонения же в сторону излишней мягкости или жесткости происходят, когда руководитель сталкивается с подчиненным в сложной ситуации: торга за зарплату, разбора проступков, сопротивления требованиям, неприятных изменений, необходимости «укротить незаменимого» и т. п. Именно в момент

стресса мы склонны автоматически возвращаться к привычным, но не очень эффективным моделям поведения: мягкие от природы боссы начинают уступать, жесткие — давить.

В этой книге собраны сценарии действий в сложных ситуациях. Их применение позволит каждому руководителю, что бы ни происходило, оставаться точным, эффективным и авторитетным. Я посвятил несколько лет сбору непростых моментов, их систематизации и поиску лучших вариантов разрешения. Они отобраны из опыта консалтинговой и управленческой работы, из рассказов тысяч руководителей на тренингах и индивидуальных консультациях. Все примеры проверены на практике и подходят для использования в ежедневной деятельности.

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

ВВЕДЕНИЕ

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

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОДЧИНЕННЫМИ КАК ИСКУССТВО

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

Если мы посмотрим на пять базовых составляющих работы руководителя, которые выделяет Питер Друкер¹, то увидим, что каждая из них включает переговоры с сотрудниками.

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

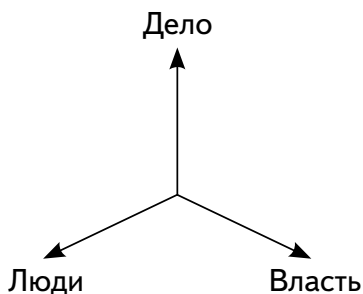
¹ Друкер П. Практика менеджмента. М.: ИД «Вильямс», 2009.

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

5. Развитие сотрудников. Помощь в раскрытии их способностей.

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

Переговорам придает дополнительную сложность еще и то, что выиграть или хотя бы не проиграть в них надо сразу по трем координатам: 1) интересы бизнеса; 2) отношения с людьми; 3) власть и авторитет руководителя¹.



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

ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ СЛОЖНОСТЬ ПЕРЕГОВОРОВ _____

1. Сложность ситуации.
2. Противоречие интересов сторон.
3. Необходимость хотя бы не проиграть одновременно все по тем же трем координатам: 1) интересы бизнеса; 2) отношения с людьми; 3) власть и авторитет руководителя.

¹ Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

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

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

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

ЗАЧЕМ НАПИСАНА ЭТА КНИГА?

Изучением темы воздействия на поведение людей я заинтересовался в 12 лет. Для подготовки к докладу на городской конференции по физике мне потребовалось прочитать книгу Дейла Карнеги про искусство публичных выступлений. Многое из нее я сразу сумел применить, что сделало выступление успешным. Мне стало очевидно, что «это работает». С тех пор мой интерес к психологической, а затем деловой и бизнес-литературе начал расти. Но главное, я усвоил, что очень многое из прочитанного даже в западных книгах, например по менеджменту, вполне применимо на практике.

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

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

Как вы догадываетесь, нужная книга так и не нашлась. Однако в процессе поисков я обнаружил ответы на многие вопросы и научился избегать прежних ошибок. У меня накопились знания и практический опыт. Я обобщил и систематизировал их. Сам написал для своих коллег по управленческому цеху книгу, которую так долго искал. Столкнувшись со сложной ситуацией с подчиненным, знайте, что вы можете опереться на предложенные в ней знания и решения, вам есть от чего отталкиваться.

ОТКУДА ВОЗНИКЛИ СЦЕНАРИИ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В КНИГЕ?

Все предложенные мною сценарии основаны на практике и проверены практикой.

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

Во-вторых, это постоянное обучение и развитие своих управленческих и переговорных навыков. Объективным результатом этого развития можно назвать 1-й разряд по управленческой борьбе и призовые места на двух чемпионатах России по управленческой борьбе.

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

В-четвертых, это проведение персональных консультаций для руководителей.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

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

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

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

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

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ?

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

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

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

1. Понять принципы, на которых базируется любой из описанных сценариев.
2. Адаптировать их под свой стиль, язык, конкретную ситуацию и личность подчиненного. Ведь нет похожих ситуаций, всегда есть свои нюансы, да и люди мы разные — различаемся характерами, психологическими типами и силой воли и т. д.
3. На основе прочитанного составить свои уникальные и оригинальные сценарии и проверить их эффективность в переговорах. Так вы будете непредсказуемы и наберете очень полезный опыт.

Более того, есть руководители, которые прекрасно чувствуют и ситуацию, и подчиненного, умеют в нужный момент найти к нему