
Содержание

Вступление	11
Что в этой книге	12
Как читать эту книгу	12
Глава 1	Три ресурса сотрудника 13
Я был уверен, что он не хочет. А он не понял	14
Три причины, по которым сотрудник не делает задачу	15
Воздух, вода и еда	16
Почему мы ставим диагноз неправильно	17
Памятка: три вопроса перед реакцией	18
Ключевые идеи	19
Быстрая практика	19
Глава 2	Почему интуиция подводит: ловушка «и так понятно» 20
Мозг любит короткие пути	20
Как работает врач	21
Один вопрос до реакции	22
Ключевые идеи	23
Быстрая практика	24
Глава 3	Чистый лист 25
Немного науки	25
Анамнез у врача	26
Принцип чистого листа	27
Три группы вопросов	28
«Плохо» против «хорошо»	29

	Типичные ошибки	30
	Ключевые идеи	31
	Быстрая практика	32
Глава 4	Признаки «не понял»: когда нечем дышать	33
	Удушье, которое не бросается в глаза	33
	Почему мы их не видим	34
	Чек-лист: что искать	35
	Случай из тренинга: масштабируемое решение	35
	Ключевые идеи	36
	Быстрая практика	36
Глава 5	Признаки «не могу»: когда нет воды	37
	Из чего состоит «не могу»	38
	Почему сотрудник сам не понимает, что не может	38
	Случай на тренинге: «Сам, не маленький»	39
	Этап постановки задач: что должно насторожить	40
	Этап процесса: затягивание и движение по кругу	41
	Этап результата: маскировка под «не хочу»	41
	Ключевые идеи	42
	Быстрая практика	42
Глава 6	Признаки «не хочу»: когда нечем питаться	43
	Почему «не хочу» так часто диагностируется неверно	43
	Из чего состоит «хочу»	44
	Главное правило диагностики «не хочу»	45
	Признаки настоящего «не хочу»	45
	Маленькая, но важная оговорка	46
	Что делать, когда диагноз подтвердился	47
	Ключевые идеи	47
	Быстрая практика	48
Глава 7	Семь причин, по которым вас не понимают	49
	Длинный, дырявый шланг	49
	Причина 1. Вы не сформулировали мысль до того, как открыли рот . .	50
	Причина 2. Вы оставили самое важное за кадром	51
	Причина 3. Сотрудник вас слушал, но не услышал	52
	Причина 4. Одни и те же слова вы понимаете по-разному	53
	Причина 5. Память человека — не диктофон	54
	Причина 6. Проклятие знания	54
	Причина 7. Сотрудник не переспросил, потому что побоялся	55
	Ключевые идеи	56
	Быстрая практика	57

Глава 8	Главная причина искажений: эмоции и невербалика	58
	Слова против невербалики: кто кого	58
	Как мозг читает чужое сообщение	59
	Природа невербалики: то, что мы передаём, не желая	61
	Что делать: три практики	61
	Ключевые идеи	63
	Быстрая практика	63
Глава 9	SMART и что после него: критерии нормальной задачи	64
	Откуда взялся SMART и что с ним не так	64
	Метафора: список ингредиентов и рецепт	65
	Расширенный набор критериев	66
	Плохо и хорошо: один и тот же запрос	67
	Типичные ошибки руководителя	68
	Ключевые идеи	69
	Быстрая практика	69
Глава 10	Письменная постановка: BLUF и пирамида Минто	70
	Половина задач теперь без голоса	70
	Основное правило: главная мысль — в начало	71
	Метафора: вдох и кислород	72
	Как это применять к постановке задачи	72
	Структура письма-задачи	73
	Три типичных провала письменной постановки	74
	Маленькая практика	74
	История про спрятанный вопрос	75
	Ключевые идеи	75
	Быстрая практика	76
Глава 11	Три способа постановки: алгоритм, результат, проблема	77
	Почему один способ постановки на всех не работает	78
	Что говорит наука	78
	Метафора: уровень детализации рецепта	79
	Три способа постановки	80
	Ключевые идеи	81
	Быстрая практика	82
Глава 12	Матрица развивающего делегирования	83
	Обезьяна на спине	83
	Две оси	84
	Четыре квадранта	84
	Инструмент «3 минуты»	86
	Что взять в понедельник	87
	Ключевые идеи	88
	Быстрая практика	89

Глава 13	Коучинг от руководителя: задачи через вопросы	90
	Что такое коучинг и чего он не делает	90
	Почему это работает: автономия	91
	Схема разговора: четыре вопроса	92
	Два дополнительных вопроса: вширь и вглубь	95
	Чего избегать: вопросы-ловушки	95
	Ключевые идеи	96
	Быстрая практика	96
Глава 14	Убедительность и аргументация	97
	Почему «потому, что я сказал» не работает	98
	Три ножки табуретки	98
	Как это работает на практике	99
	Структура убеждающего сообщения	100
	Куда добавить чуть-чуть Чалдини	101
	Когда убеждать, когда не убеждать	101
	Ключевые идеи	102
	Быстрая практика	103
Глава 15	Из чего состоит «могу»: опыт, ресурсы, уверенность	104
	Что под капотом у «опыта»	105
	Алгоритм диагностики дефицита	106
	Три истории про одно «не могу»	107
	Ключевые идеи	108
	Быстрая практика	109
Глава 16	Релевантность опыта: «делал такое» vs «делал то же самое»	110
	Самая дорогая ошибка в оценке готовности	110
	Что говорит наука	111
	Почему наша голова всё равно ставит знак равенства	112
	Метод диагностики опыта:	
	попросите рассказать	112
	Плохо vs хорошо	113
	Базовое правило	114
	Ключевые идеи	114
	Быстрая практика	115
Глава 17	Экспертная слепота: «Да это же элементарно»	116
	Свет в коридоре собственной квартиры	116
	Откуда она берётся	117
	Песня в голове	117
	Дима и слайды	119
	Что с этим делать	120

	Ключевые идеи	121
	Быстрая практика	121
Глава 18	Контроль как инструмент развития	122
	Откуда в нас этот стыд	123
	Почему новичку контроль помогает, а эксперту мешает	123
	Контроль как мотиватор для новичка	124
	Как выбирать частоту и формат контроля	125
	Типичные ошибки	126
	Простой алгоритм	127
	Ключевые идеи	127
	Быстрая практика	128
Глава 19	Декомпозиция: разложить сложное на простое	129
	Думательные и делательные	130
	Почему монолитная задача парализует	131
	Для новичка. Декомпозируем мы	132
	Для опытного. Помогаем сделать первый шаг	132
	Как декомпонировать	133
	Ключевые идеи	134
	Быстрая практика	134
Глава 20	Как взрослые учатся: цикл Колба и формула 70–20–10	136
	Почему лекция не работает	136
	Формула 70–20–10	137
	Где здесь подвох	138
	Почему задача «чуть-чуть сложнее» — это правильный размер	139
	Метафора: как учатся водить	139
	Как это применять на практике	140
	Ключевые идеи	141
	Быстрая практика	141
Глава 21	Внешняя экспертиза: что выбрать под конкретный дефицит	143
	В чём принципиальная разница	144
	Каталог инструментов: от лёгких к тяжёлым	144
	По какому критерию выбирать	146
	Главное, что портит выбор	147
	Ключевые идеи	148
	Быстрая практика	149
Глава 22	Что такое мотивация: «хочу» плюс «надо»	150
	Задаём рамку	150
	«Хочу» и «надо» — как два колеса	151

	Голод и аппетит	151
	Что обнаружил Герцберг	152
	Почему пицца не работает	153
	Что проверять	154
	А что насчёт «надо»?	155
	Третий компонент: приоритет	155
	Ключевые идеи	156
	Быстрая практика	157
Глава 23	Ответственность: на какой ты позиции	158
	Что такое уровень ответственности	158
	Метафора: футбольная команда	159
	Как это применять: практика «Озвучь позицию»	159
	Чего не нужно делать	160
	Ключевые идеи	161
	Быстрая практика	162
Глава 24	Автономия: дать решать самому	163
	Почему «как» важнее, чем «что»	
	с точки зрения мотивации	164
	Метафора: такси	165
	Что обычно убивает автономию	165
	Автономия без ответственности и наоборот	166
	Как давать автономию: четыре приёма	167
	Когда автономии давать меньше	168
	Ключевые идеи	169
	Быстрая практика	169
Глава 25	Язык постановки задачи: типология DISC	170
	Подходов много — выбираем простой	170
	Откуда взялись четыре типа	171
	Четыре типа на пальцах	172
	Одна задача — четыре формулировки	172
	Как быстро определить тип	173
	Где это полезнее всего	174
	История из практики	174
	Ключевые идеи	175
	Быстрая практика	175
Глава 26	Сильные стороны: задействовать или переложить	177
	Когда задача даёт силы, ...	
	а когда — забирает	178
	Что такое «сильная сторона» на самом деле	178
	Два важных следствия	179

	Метафора: молоток и шуруп	180
	Как опознать сильные стороны без официальных тестов	180
	Три хода, когда задача не попадает в сильную сторону	181
	Ключевые идеи	183
	Быстрая практика	184
Глава 27	Лояльность к руководителю как ресурс	185
	Где живёт этот ресурс	186
	Когда это рабочий инструмент	186
	Как формулировать	187
	Чего НЕ делать	188
	Как восстанавливать счёт	188
	Ключевые идеи	189
	Быстрая практика	190
Глава 28	Как сделать задачу интереснее для Эксперта	191
	Кто такой Эксперт	191
	Тогда что работает?	192
	Метафора: бегун, который перестал быть новичком	193
	Что с этим делать	194
	Типичные ошибки	195
	Ключевые идеи	195
	Быстрая практика	196
Глава 29	Стимулирование: топор в ножнах	197
	Топор в ножнах	197
	Метафора: осёл	198
	Что говорит наука	199
	Когда стимулирование уместно	200
	Как пользоваться	200
	Чего делать нельзя	201
	Как понять, что ресурс выработан	201
	Ключевые идеи	202
	Быстрая практика	203
Заключение	Как внедрить	204
	Семь вещей, которые я бы хотел, чтобы остались после прочтения	205
	Чего стоит избегать	206
	Что сделать уже на этой неделе	206

Вступление

Раз за разом вы сталкиваетесь с результатами работы своих сотрудников, которые вас не устраивают. Где-то сроки поехали, где-то качество, а иногда и вовсе принесли какую-то фантазию на тему вместо отчёта. И часто, особенно у начинающих руководителей, на это одна из трёх реакций: переделать самому, надавить на сотрудника, поменять на другого исполнителя, который обычно справляется. Откуда эти реакции появились в голове — уже и не вспомнишь. Но вместе с ними в эту голову приходит и управленческая усталость.

Проблема в том, что если попытки завести автомобиль не тем ключом не приводят к желаемому «врум-вруууум», то единственный способ заставить авто двигаться — толкать его по трассе. Чем часто руководители и занимаются. Но у этой проблемы есть решение — подобрать ключи!

В этой книге я собрал свой управленческий опыт и опыт тысяч руководителей, с которыми я работал уже как тренер и консультант. Но не в формате историй, а в виде системы. Какие три категории проблем вызывают не качественное выполнение задач. Думаю, из названия вы уже догадались, что это за категории. Но главное — набор конкретных инструментов, тех самых ключей, как с каждой из этих категорий работать.

Инструменты выбирал с особой тщательностью. Только то, что работает в современных компаниях, и при этом опирается на науку.

Что в этой книге

Четыре раздела. В первом поговорим про систему проблем и как правильно диагностировать каждую управленческую ситуацию. А поверьте моему опыту, тут не всё так просто. И причины неудач сотрудников диагностируются неверно чаще, чем хотелось бы.

Второй раздел посвящён инструментам работы с «не понял» — разбираем, как повысить качество управленческих коммуникаций, связанных с постановкой задач. По моей практике, работа в этом направлении даёт наибольший скачок эффективности в работе с командой.

Третий раздел про работу с «не могу». Декомпозируем причины, заглянем в головы сотрудникам, посмотрим, почему даже опытные иногда «не могут», узнаем, как на самом деле развиваются взрослые люди.

И четвёртый раздел посвящён работе с «не хочу». Как работает мотивация, из чего она состоит, когда и как скучную задачу можно докрутить до «вау, супер, беру!», а когда уже можно надавить.

Каждая глава — конкретный инструмент. Но, как мне сказал один мой заказчик «ты учишь не запоминать, а понимать», так что к инструменту прилагается подробное описание, как и почему это работает. Ну и постарался написать всё это живым языком, с узнаваемыми примерами, которые заставят вас лишний раз улыбнуться.

Как читать эту книгу

Я бы предложил вам сначала прочитать книгу целиком, увидеть всю палитру. А затем выбрать для себя несколько приоритетных инструментов, и окунуться в них для более внимательного изучения и внедрения в практику. Но вы можете меня не послушать, и читать кусками — как торт, который утром первого января можно есть столовой ложкой, начиная с самых вкусных частей.

Приятного вам путешествия!

Глава 1

Три ресурса сотрудника

В своё время я был молодым руководителем. Верил, что слова «невозможно» не существует, любил вызовы сам и ставил задачи команде «на вырост», не задумываясь, что кому-то может быть сложно там, где мне давно просто.

Однажды я поручил сотруднику, парню, который работал у нас уже полгода, простую задачу: «Поговори с десятью ключевыми клиентами и спроси, что они думают о продукте, который мы готовим к запуску». В моей голове это выглядело так: берёшь телефон, набираешь каждого, задаёшь три вопроса, за пару часов закрываешь — ничего сложного.

Через два дня я заглянул к нему с вопросом: «Как с результатами?» Выяснилось, что он только что отправил дизайнерам на отрисовку презентацию продукта, чтобы потом рассылать её клиентам и назначать встречи.

— Какую презентацию? — я тогда всерьёз разозлился.

В голове мгновенно щёлкнуло: он просто тянет время, не хочет работать и специально усложняет, лишь бы не звонить. Я уже открыл рот, чтобы высказать всё, что думаю про отлынивание от задач.

Но, к счастью, в последний момент спросил: «Слушай, а ты вообще как понял задачу?»

Оказалось, он понял так: сделать полноценный опрос с презентацией, встречами, протоколами. «Ключевые клиенты же, нельзя

к ним с голым телефоном». В его голове это была задача минимум на неделю.

Задача не была типовой, он таких раньше не делал и искренне старался сделать как надо. Просто его «как надо» и моё «как надо» оказались из двух разных вселенных.

Я объяснил, что именно мне нужно, и за два часа он обзвонил всех клиентов. Дизайнерам, правда, всё равно пришлось заплатить за работу, которую они уже успели начать. Но это был один из самых полезных «тренингов», который компания купила мне за эти деньги.

Я был уверен, что он не хочет. А он не понял

Если бы я сразу начал ругаться, сотрудник получил бы штраф за то, в чём не был виноват. В итоге у меня бы был обиженный сотрудник и не было бы результатов. Вдобавок я сделал бы неправильный вывод: «он ненадёжный» — и в следующий раз боялся бы ему что-то давать.

За годы управления и потом за годы работы с другими руководителями таких историй у меня накопилось столько, что впору писать отдельный сборник. Меняются имена, отрасли, размеры компаний, но механика одна и та же:

1. Руководитель ставит задачу.
2. Сотрудник делает не то, что нужно, или не делает вовсе.
3. Руководитель решает, что дело, например, в мотивации, и начинает мотивировать сильнее.
4. Сотрудник по-прежнему не справляется. Руководитель «мотивирует» ещё сильнее.
5. И так по кругу.

Причина такого цикла почти всегда одинаковая: руководитель лечит не ту болезнь. Он поставил неправильный диагноз

и дальше действует по неправильному протоколу. И проблема вовсе не в том, что он плохой управленец. Просто диагностике никто специально не учил.

Три причины, по которым сотрудник не делает задачу

Давайте договоримся сразу: когда сотрудник не сделал задачу или сделал её не так — причина лежит в одной из трёх категорий.

Он не понял. Не понял, что ты хочешь получить; не понял, к какому сроку; не понял зачем; и не понял, в каком виде. При этом на встрече он уверенно кивал и говорил: «Да, ясно». Потому что искренне считал, что ему ясно. Или потому, что переспрашивать было неловко. Или потому, что вы говорили так быстро и напористо, что он не нашёл паузы, чтобы задать вопрос. Ровно моя история с 10 клиентами.

Он не может. Сотруднику не хватает опыта решения именно такой задачи. Или ресурсов для её выполнения: времени, доступов, людей, инструментов. Или уверенности, что он справится. И тут есть коварная штука: сотрудник часто сам не знает, что не может. Он говорит, что справится, а потом упирается в ограничения.

Он не хочет. Не хочет решать конкретно эту задачу. Потому что она скучная, бессмысленная, противоречит его ценностям, дублирует то, что он делал на прошлой неделе, или она просто его раздражает.

Есть ещё четвертая категория — она называется «делаем не то». Это когда сотрудник всё понял, всё может, всё хочет и старается, но проблема в самой задаче, которую вы поставили. Вы приняли неверное решение, которое команда честно реализовала. Но это уже вопрос, который касается вас, а не команды. В книге мы его рассматривать не будем, это отдельная тема.

Эти причины комбинируются в любых сочетаниях. Бывает «не понял и не может». Бывает «понял, может, но не хочет». Бывает — чаще, чем хочется признавать, — все три сразу. И действовать в каждом случае нужно по-разному. То, что работает в ситуации, когда сотрудник «не понял», бессмысленно, а то и вредно, когда сотрудник «не хочет». А то, что помогает при «не хочу», раздражает в случае «не могу».

Воздух, вода и еда

Я предлагаю завести такую метафору: чтобы сотрудник выполнил задачу, у него должны быть **три составляющие одновременно**:

- Понимание: что именно от него хотят.
- Возможность: опыт, ресурсы, уверенность.
- Мотивация: желание делать именно эту задачу.

Убери любую из трёх, и задача не сдвинется с места.

Запомнить эти три компонента проще всего через аналогию: человеку для жизни нужны **воздух, вода и еда**. Они отвечают за разные функции и расходуются с разной скоростью. Без любого из них организм не живёт, но «умирает» он по-разному: в разные сроки и с разными признаками. Так же устроена работа сотрудника над задачей.

Без воздуха человек теряет сознание за минуты. Это критично и проявляется быстрее всего. Воздух для сотрудника — это понимание задачи. Если он не понял, что делать, всё остальное теряет смысл моментально. Он может быть трижды компетентным и четырежды замотивированным, но не в ту сторону. Как мой сотрудник с презентацией.

Без воды человек живёт несколько дней. Появляется слабость, голова работает хуже, силы тают. Вода для сотрудника — это возможности: его опыт, ресурсы, уверенность. Без них он обычно делает одну-две попытки, упирается в ограничения и, если за два-три подхода ничего не сдвинулось, сдаётся. Сил бесконечно буксовать на одном месте нет ни у кого.

Без еды человек живёт недели. Еда для сотрудника — это мотивация. Без неё он ещё как-то функционирует, но уже без огонька и инициативы. Формально задачи закрываются, но по сути не делается ничего.

Биологически иерархия очевидна: воздух критичнее воды, вода критичнее еды. В управлении работает та же логика. Сначала проверяем воздух: понял ли. Потом воду: может ли. Потом еду: хочет ли.

Почему это важно, покажу через три сценария.

Сценарий «не понял». Здесь вас ждёт гарантированный провал. Сотрудник с полной отдачей делает не ту задачу. Чем больше энергии он вложит, тем дальше уедет не туда.

Сценарий «понял, но не может». Пара попыток, и сотрудник сдаётся. Сначала честно пробует, упирается в ограничения, возвращается, пробует снова. После нескольких неудач отступает. Обычно тихо: не скандалит, просто задача перестаёт двигаться.

Сценарий «понял и может, но не хочет». Долгая и мучительная смерть задачи. Она будет ползти. Сроки и качество поедут, атмосфера в команде поедет вместе с ними. Задача формально живая, по факту — медленно умирает.

И вот главный парадокс, с которым я сталкиваюсь постоянно:

Руководители пытаются накормить сотрудника, который на самом деле задыхается. То есть бьются с мотивацией: премии, пламенные речи, разговоры «а что тебя драйвит?», когда сотрудник элементарно не понял задачу. Или, наоборот, заваливают инструкциями того, кто всё понял и может, но просто не хочет это делать.

Почему мы ставим диагноз неправильно

Тут коротко, разворачивать будем в следующей главе. У мозга, как рассказал Даниэль Канеман в книге «Думай медленно... решай быстро»¹, есть два режима мышления. Система 1 — быстрая, интуитивная, решает за доли секунды и почти не тратит энергии. Система 2 — медленная, аналитическая, энергозатратная.

Когда руководитель видит, что сотрудник провалил задачу, автоматически включается Система 1. Она не анализирует, а хватается ближайшую объяснительную гипотезу. Ближайшая почти всегда — «Он не хочет». Потому что это самое простое объяснение. Не надо разбираться в формулировках, ресурсах и опыте. «Не хочет» — и тогда понятно, что делать: мотивировать или наказывать.

Именно это случилось и со мной, когда я не увидел результатов от своего сотрудника. Система 1 щёлкнула: «Он тянет время». Если бы Система 2 включилась на три секунды позже, я бы действовал по неправильному сценарию.

И вот ещё пример, который знаком каждому родителю. Ребёнок приходит с уроками и говорит: «Я не понимаю, помоги». Типичный родитель садится и начинает объяснять. Ребёнок не понимает. Родитель

¹ Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2024.

объясняет ещё раз, теперь громче. Ребёнок всё равно не понимает. Тогда родитель закипает: «Ну как можно такое простое не понять!»

А в голове ребёнка в этот момент чаще всего работает не сценарий «не понимаю». В его голове звучит: «Я устал, мне не хочется в это вникать, я уже один раз попробовал, у меня не получилось, и теперь я не хочу делать это ещё раз». То есть там одновременно и «не хочу», и даже немножко «не могу». А «не понимаю» — это слова, в которые всё это упаковано, чтобы родитель отстал или взял уроки на себя.

Родитель слышит «не понял» — и лечит «не понял», хотя лечить надо другое. В итоге и родитель злится, и ребёнок злится, а уроки не сделаны.

В управлении — то же самое. Сотрудник может говорить: «Я всё понял», а на самом деле не понял. Может говорить: «Не получилось», а на самом деле давно не хочет выполнять эту задачу. Может говорить: «Не хочу», а на самом деле он просто однажды не справился и теперь боится показаться некомпетентным. Слова, которыми люди описывают свою проблему, часто не совпадают с настоящей причиной. Об этом поговорим во второй главе.

Памятка: три вопроса перед реакцией

Прежде чем отреагировать на то, что сотрудник не сделал или сделал не так, остановитесь на 30 секунд и задайте себе три вопроса. Именно в этом порядке.

1. Он понял? Понял ли он, что конкретно от него хотят? В каком виде должен быть результат? К какому сроку? Зачем это вообще делается? Если хотя бы на один из этих вопросов вы сами не можете быстро ответить, скорее всего, сотрудник тоже этого не поймёт.

2. Он может? Есть ли у него опыт работы конкретно с такой задачей, а не «чего-то похожего»? Все ли ресурсы на месте: время, доступы, люди, инструменты, информация? Есть ли у сотрудника внутренняя уверенность, что он справится?

3. Он хочет? Есть ли у него причины делать именно эту задачу? Не работу вообще, а конкретно эту задачу.

Посмотрите на мою историю. Одного вопроса, «А ты вообще как понял задачу?», хватило, чтобы развернуть ситуацию на 180 градусов. Не задай я его, получил бы испорченные отношения, воз-

можно, уволившегося сотрудника и уверенность, что «он ненадёжный». А сотрудник получил бы несправедливый разнос.

Ключевые идеи

1. Когда сотрудник не сделал задачу или сделал не то, причина всегда лежит в одной из трёх категорий: не понял, не может, не хочет. Есть ещё четвёртая — «делаем не то», но это про решения руководителя, а не про команду, и в книге мы её не разбираем.
2. Три причины удобно держать в голове через воздух, воду и еду. Без воздуха (понимания) сотрудник «гибнет» за минуты, без воды (возможностей) — за дни, без еды (мотивации) — за недели. Иерархия задаёт порядок проверки: сначала понимание, потом возможности, потом мотивация.
3. Главный парадокс, который я вижу постоянно: руководитель пытается накормить того, кто на самом деле задыхается. Сыплет премиями и пламенными речами, когда человек просто не понял задачу. Или заваливает инструкциями того, кто всё понял и может, но не хочет.
4. Причины комбинируются в любых сочетаниях, вплоть до всех трёх сразу. И лечится каждая по-своему: то, что помогает при «не понял», бесполезно или вредно при «не хочу».

Быстрая практика

Прежде чем реагировать на провал, остановитесь на 30 секунд и задайте себе три вопроса: он понял? Он может? Он хочет?

В следующей главе разберём, почему мы так уверенно ставим неверный диагноз, даже когда времени подумать хватает. Там появится метафора врача, которая станет каркасом для всей первой части книги.

Глава 2

Почему интуиция подводит: ловушка «и так понятно»

Моя коллега как-то описала свой первый год управления одной фразой: «Я чувствовала себя экстрасенсом-самоучкой. Смотрю на человека и уже знаю: ленится, не справляется или вообще саботирует». Через полгода выяснилось, что каждый второй её «диагноз» был неверным. Знакомо?

С любым из нас это случается. Сотрудник не сделал задачу, и у нас в голове уже готов ответ почему. Мы его не сформулировали, не произнесли вслух, может, даже себе не признались, а реакция уже запустилась. Мы повышаем голос, ставим точку контроля, отбираем задачу. Или, наоборот, вздыхаем и доделываем сами.

Проблема в том, что мы не ставим диагноз, а угадываем его. А потом действуем так, будто угадали правильно.

Мозг любит короткие пути

Вернёмся к Даниэлю Канеману. В книге «Думай медленно... решай быстро» он описывает две системы мышления. Первая — быстрая, автоматическая, интуитивная. Ей не нужно усилие: увидел лицо — понял настроение, услышал вопрос — выдал ответ. Вторая — медленная, аналитическая, та, которая нужна, когда вы умножаете 17 на 24 или выбираете ипотеку.

Первая работает всегда и почти бесплатно. Вторая включается неохотно, на неё нужна энергия. И в этом главная ловушка управленца: когда сотрудник провалил задачу, у вас стресс, раздражение, десять других дел, а Система 2 и так загружена. Так что за руль садится Система 1. И хватается она за первое же объяснение, которое пришло в голову.

Обычно это объяснение не самое точное, но самое знакомое. То, которое мозг хранит в быстром доступе. **Например:** «Сотрудник просто не в настроении», или «У неё сейчас сложный период», или «Они все такие».

И второй механизм, который мешает многим руководителям: фундаментальная ошибка атрибуции. В 1977 году социальный психолог Ли Росс описал этот механизм, после чего его действие подтвердилось сотнями различных экспериментов. На простом языке фундаментальная ошибка атрибуции звучит так: чужое поведение мы объясняем характером, а своё — обстоятельствами.

Сотрудник опоздал, потому что безответственный. Я опоздал, потому что дорогу перекрыли. Сотрудник не сдал проект, потому что ему лень. Я не сдал проект, потому что так сложилось множество внешних факторов: мне не прислали данные, а заказчик менял требования трижды.

Заметили? Когда речь о нас, мы видим контекст. Когда о других — видим сразу, «что за человек передо мной», автоматически определяя его как ленивого, необязательного или не желающего работать. Это удобный ярлык, а ярлыки объясняют всё и не требуют разбираться в нюансах.

Разбираться не хочется ещё и потому, что разбираться больно. Ведь в ряде случаев проблема не в сотруднике, а в том, как ему поставили задачу.

Как работает врач

В этом месте мне помогает одна картинка. Представьте двух врачей.

Первый врач — тот, который вам не нравится. Вы заходите в кабинет, он смотрит на вас секунд пятнадцать, не глядя в карту, не задавая вопросов, и выписывает рецепт. «Следующий». Этот врач уверен, что правильно угадал диагноз, ведь до этого у него было много аналогичных случаев и с жалобами обычно не возвращались.

Второй врач — нормальный. Он сначала задаёт вопросы. Интересуется, что болит, когда началось, что вы ели, что пили, как вы спите, были ли похожие эпизоды. После вопросов он смотрит анализы, слушает, щупает. Ставит диагноз и только потом назначает лечение.

Этот второй врач проходит четыре этапа — и именно их пропускают руководители.

Сбор информации → Анализ → Решение → Действие

Сбор информации. Это этап, на котором вы задаёте вопросы.

Неверно: «Ты понял?» Сотрудники склонны отвечать на такой вопрос положительно.

Верно: «Расскажи своими словами, что ты собираешься делать». Это диагностика, без которой дальше идти некуда.

Анализ. Это секунда паузы после того, как вы услышали ответ. На этом этапе вы анализируете, что сотрудник сказал на самом деле: его ответ попадает в категорию «не понял», «не могу» или «не хочу»? Если пропустить этот этап, интуиция подставит готовый диагноз сама.

Решение. Это этап выбора инструмента. Для решения проблемы категории «не понял» нужен один набор инструментов, для «не могу» — другой, для «не хочу» — третий. Если диагноз поставлен правильно, подбираем правильные лекарства. О них подробнее в следующих главах.

Действие. Разговор, новая постановка, контроль, помощь.

Самое частое, что мы делаем, — пропускаем первые два этапа и переходим сразу к решению. «Понятно, он не хочет, надо мотивировать». И дальше действуем: быстро, уверенно и мимо.

Один вопрос до реакции

Резюмируем: самый простой приём, с которого можно начать прямо завтра, — задать себе один вопрос.

«Что именно я диагностирую?»

Не «Что он не так сделал». Не «Кто виноват». А «“Не понял”, “не могу” или “не хочу”?»

→ Сформулируйте вопрос правильно.

Неверно: «Что он сделал не так?» или «Кто виноват?»

Верно: «Это ситуация категории “не понял”, “не могу” или “не хочу”?»

Этот вопрос буквально включает Систему 2, ту самую медленную и аналитическую. Пока вы формулируете ответ, вы уже не в режиме автопилота.

Теперь возражение, которое наверняка уже вертится у многих из вас на языке: «У меня нет времени на все эти вопросы. Мне проще сделать самому».

Знакомый аргумент. Я и сам миллион раз его произносил. Только потом я посчитал, сколько времени уходит на переделку задачи, на разговоры в духе «я же вам говорил», на потерянную мотивацию сотрудника, на задачи, которые вернулись ко мне на третий раз. И выходило, что «быстрее самому» — это математика уставшего человека.

Диагностика не занимает много времени. Она занимает одну минуту в начале вместо часа в конце.

Ключевые идеи

1. Когда сотрудник проваливает задачу, в нашей голове за руль садится Система 1 — быстрая и почти бесплатная. Она хватается не самое точное объяснение, а самое знакомое. Чаще всего это «он не хочет», потому что такой диагноз не требует ничего разбирать.
2. Сверху накладывается фундаментальная ошибка атрибуции: чужое поведение мы объясняем характером, своё — обстоятельствами. Сотрудник опоздал, потому что безответственный. Я опоздал, потому что перекрыли дорогу. Ярлык удобен и не требует разбираться в нюансах.
3. Хороший руководитель ближе к нормальному врачу, чем к ясно-видящему. Врач сначала собирает анамнез, потом ставит диагноз и только затем назначает лечение: сбор информации →

анализ → решение → действие. Мы же обычно прыгаем сразу к решению.

4. Возражение «мне проще сделать самому» — это математика уставшего человека. Диагностика занимает минуту в начале вместо часа переделок в конце.

Быстрая практика

В следующий раз, когда захочется отреагировать на провал, спросите себя не «Что он сделал не так» и не «Кто виноват», а это ситуация категории «не понял», «не могу» или «не хочу»? Сама формулировка включает Систему 2 и вытаскивает вас из автопилота.

Диагноз мы ставить научились. Осталось понять, как построить разговор, в котором вы услышите сотрудника, а не эхо собственных догадок. Об этом — следующая глава.

Глава 3

Чистый лист

Попробуйте прямо сейчас объяснить, как работает застёжка-молния на вашей куртке. Не «тянешь бегунок — куртка застёгивается», а по-настоящему: что там внутри, почему зубцы сцепляются, почему не расходятся сами.

Если вы похожи на меня, то через 30 секунд начнёте понимать, что ничего толком не знаете про молнию, хотя пользуетесь ею каждый день уже много лет.

Это называется «иллюзия глубины понимания». И именно из-за неё разговор с сотрудником про задачу обычно идёт не туда.

Немного науки

В 2002 году двое психологов из Йеля², Леонид Розенблит и Фрэнк Кейл, провели простой эксперимент. Они собрали 16 аспирантов и попросили оценить по семибалльной шкале, насколько хорошо те понимают работу обычных вещей: молнии, унитаза со сливным бачком, цилиндрического замка, швейной машинки. Аспиранты оценили уверенно, где-то на четыре из семи.

Потом их попросили написать пошаговое объяснение: как именно эта штука работает. Со стрелочками, если нужно.

² Организация, деятельность которой признана нежелательной на территории Российской Федерации.

И тут началось интересное. Не то чтобы люди не могли вообще ничего написать, — они писали. Но в процессе описания до них начинало доходить, что на самом деле истинное устройство всех этих вещей они не знают или знают посредственно. После этого осознания им давали шкалу и просили оценить собственные знания ещё раз. Оценки падали. Стабильно, на каждом объекте, у каждого участника. Выяснилось, что мы системно думаем, будто понимаем сложные вещи гораздо глубже, чем на самом деле.

Розенблит и Кейл называли это *illusion of explanatory depth* — «иллюзия глубины понимания». Формулировка простая: мы путаем знакомство с пониманием. Я 100 раз дёргал молнию, значит, я понимаю, как она устроена. Я работаю в этой компании шесть лет, значит, я понимаю, как в ней устроены процессы. Начальник 10 минут говорил про задачу, значит, я её понял.

Вот тут и кроется та самая ловушка из предыдущей главы. Сотрудник сидит напротив меня, я объясняю ему задачу, он кивает, говорит: «Я понял». Он в этот момент искренне считает, что понял. Ровно так, как мы искренне считали, что понимаем устройство молнии.

И я тоже искренне считаю, что понятно объяснил задачу. Ровно так, как мне казалось, что я сейчас смогу объяснить работу этой чёртовой застёжки.

Анамнез у врача

У врачей есть ритуал, из-за которого пациенты иногда выходят из кабинета раздражённые. Ритуал называется «сбор анамнеза».

Приходишь с жалобой на головную боль, а тебя полчаса спрашивают: когда болит, с какой стороны, после чего проходит, что ел, как спал, болела ли голова в детстве у мамы. В этот момент хочется сказать: «Доктор, просто выпишите мне таблетку, я же сказал, голова болит».

Но хороший врач знает: за одной и той же жалобой может стоять что угодно, от недосыпа до серьёзной болячки. И таблетка от мигрени не поможет, если у вас гайморит. Поэтому сначала — анамнез.

Руководитель — тот же врач. Сотрудник приходит с «жалобой»: задача не сделана или сделана не так. Симптом один, причин —

три. И пока я не собрал анамнез, я не знаю, какую «таблетку» выписывать.

Разница между нормальным разговором и диагностикой — в подготовке. Врач не начинает приём с того, что заглядывает пациенту в горло. Сначала вопросы, потом инструменты. Мы же с сотрудником обычно делаем наоборот: сразу лезем объяснять, убеждать, давить, мотивировать. Угадайте, как часто попадаем.

Принцип чистого листа

Инструмент этой главы прост до неприличия. Я называю его «Чистый лист», и состоит он из двух действий: до разговора и во время разговора.

До разговора. Возьмите лист бумаги. Напишите сверху, что именно вы считаете задачей сотрудника. Своими словами, как будто пересказываете знакомому в курилке.

Уже здесь половина руководителей ловит первый инсайт. Когда начинаешь формулировать, обнаруживается, что ты сам до конца не уверен, чего хочешь. Ты понимал это до тех пор, пока не попробовал написать. Иллюзия глубины понимания работает и с нашими собственными задачами.

Под формулировкой задачи пишем критерии: по каким признакам будет понятно, что сделано хорошо. Не «качественно» и не «в срок», а конкретно. Что значит «хорошо» именно для этой задачи.

Во время разговора. На этом же листе нарисуйте три вертикальных столбца. В левом столбце пишем «не понял», в центральном — «не могу», в правом — «не хочу». Это три подозреваемых. По каждому будем задавать свои вопросы и фиксировать ответы.

Главное правило чистого листа и, может быть, самое важное из того, что вы прочитаете в этой книге: **фиксируем только то, что сотрудник произнёс вслух**. Не то, что вы слышали. Не то, что подумали. Не то, что решили, будто он имел в виду.

Он сказал: «Справлюсь» — пишем: «Справлюсь». Он сказал: «Вроде бы интересно» — пишем: «Вроде бы интересно», а не просто «Интересно». Разница между этими двумя фразами — две недели саботажа или нормальная работа. Проверено на практике.

Три группы вопросов

Столбец «не понял». Один главный вопрос:

— Расскажи, как ты понял задачу.

Не спрашивайте, всё ли понятно. На «всё понятно» нормальный взрослый человек почти всегда отвечает «да», потому что не хочет выглядеть глупым. Поэтому он кивает, а потом делает по-своему.

«Расскажи, как понял» ломает этот автомат. Сотруднику придётся сформулировать понимание задачи. И в момент формулирования (привет, Розенблит и Кейл) становится видно, что там на самом деле происходит в его голове.

В столбец записываем ключевые фразы: что он считает результатом, к какому сроку, в каком формате. Если его версия расходится с тем, что мы написали сверху листа, — поздравляю, диагноз «не понял» поставлен. Дальше — снова объяснять, но уже точно: вот здесь у тебя перевернулось, давай переформулируем.

Столбец «не могу». Вопросы здесь такие:

— Ты раньше такое делал? Как выглядела самая похожая задача?

— Что тебе нужно, чтобы справиться: время, люди, доступы, информация?

— Как сам оцениваешь, насколько реалистично сделать это в срок?

Первый вопрос — ловушка для переноса опыта. «Делал» и «делал то же самое» — разные вещи, об этом мы поговорим в главе 16. Пока просто записываем: какой именно опыт у человека есть и насколько он релевантен.

Второй вопрос выуживает ресурсные дыры, те самые, о которых сотрудник сам бы не сказал, если его не спросить. «Ну, мне бы ещё доступ к базе, но я как-нибудь сам» — вообще-то означает «Я не смогу, если мне не дадут доступ». Записываем без смягчений.

Третий вопрос про уверенность, снова фиксируем дословно. «Думаю, справлюсь» и «Справлюсь», «Вроде реалистично» и «Реалистично» — разные ответы. Неуверенные формулировки — маркер, который нельзя игнорировать.

Столбец «не хочу». Вопросы:

— Как ты сам относишься к этой задаче?

— Насколько тебе лично интересно этим заниматься?

— Как понимаешь, зачем вообще это нужно компании, отделу, тебе?

Записываем слова сотрудника, а не свои интерпретации. «Ну, надо так надо» — это не согласие. «Интересно попробовать» — не то же самое, что «Я давно об этом думал». Оттенки имеют значение.

«Плохо» против «хорошо»

Расскажу одну и ту же ситуацию с двух сторон. Это сжатая склейка из нескольких реальных разговоров с участниками тренингов — детали изменены, но суть не изменилась.

Версия без листа. Руководитель Сергей вызывает ведущего аналитика Олю. Надо подготовить презентацию для совета директоров: результаты квартала, ключевые метрики, прогноз.

— Оля, презентация для совета директоров в следующую пятницу. Справишься?

— Да, хорошо.

— Понятно, что надо?

— Да, конечно.

— Отлично, в пятницу жду драфт.

В пятницу Оля приносит 20 слайдов: всё, что она знает про квартал. Члены совета директоров хотели увидеть три метрики и прогноз на следующий квартал, а получили подробный отчёт в красивой обёртке. Сергей в бешенстве: «Я же говорил — для совета директоров! Они не читают такие простыни!»

Оля плачет в коридоре. Сергей думает, что Оля не вывозит уровень и надо её заменить.

Версия с листом. Тот же Сергей, та же Оля. Перед разговором Сергей три минуты пишет на листе: «Результат — 5–7 слайдов для совета директоров, фокус на выручке, марже, оттоке клиентов, прогноз на следующий квартал с двумя сценариями. Критерии: на каждом слайде одна мысль, без деталей операции, срок — в четверг вечером, чтобы в пятницу ещё успеть доработать».

Заходит Оля.

— Оля, расскажи: как поняла задачу?

— Ну, презентация по кварталу, слайдов двадцать, все основные цифры.

— Стоп. Это презентация для совета директоров. Чем она отличается от обычной квартальной?

— Хм... не знаю, не делала раньше презентаций для совета директоров.

Вот уже первый диагностический флаг. Это не «не понял», это «не делал». Поехали дальше.

— А для кого обычно готовила?

— Для нашего департамента, для Михаила.

— Понятно. Слушай, для совета директоров нужно принципиально другое: меньше слайдов, меньше деталей, одна мысль на слайд. Им нужен не отчёт, а три цифры и прогноз. Давай я покажу пример такой презентации, которую делали в прошлом квартале.

Сергей идёт дальше по вопросам из категории «не могу»:

— Что нужно, чтобы сделать презентацию к четвергу? Доступ к финмодели нужен?

— Да, и ещё хорошо бы поговорить с Мишей из отдела финансов про прогноз.

— Окей, к нему сама сходишь или тебе помочь?

— Сама схожу, но если сегодня не получится, до четверга не успею.

— Хорошо, если завтра к двенадцати не договоритесь, пиши мне, я подключусь.

И наконец:

— Слушай, а тебе самой эта задача как?

— Честно? Страшновато. Совет директоров... я их живьём не видела.

— Понял. Презентовать не тебе, я сам буду. От тебя нужен только материал. Так легче?

— Да, значительно.

Разница между двумя разговорами — семь минут времени Сергея.

И отсутствие катастрофы в пятницу.

Типичные ошибки

С «Чистым листом» у начинающих руководителей стабильно случаются три ошибки.

Ошибка № 1. Допрос вместо диагностики. Вопросы задаёт, но тоном прокурора: «А ты точно справишься? А ты раньше такое