



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	7
Об авторах .....	10
Вместо предисловия .....	12
Глава 1. Диагностическая беседа или «Сидим тут, пока не разберемся» .....	18
Четыре правила диагностической беседы .....	21
Правило № 1: Лучшее время для диагностической беседы — точно не тогда, когда сотрудник только пришел на работу/заступил на вахту. ....	21
Правило № 2: Не нужно долгих прелюдий. ....	22
Правило № 3: Здесь нет места оценке .....	24
Правило № 4: Приберегите патроны. ....	25
План действий .....	26
Обозначаем тему. ....	27
Озвучиваем отношение (к сотруднику, а затем и к ситуации) .....	28
Выясняем причины .....	29
4. Уточняем полученную на предыдущем этапе информацию .....	35
Глава 2. Отрезвляющая беседа .....	46
Алгоритм отрезвляющей беседы .....	48
Первый этап: Обозначаем проблему. ....	48
Второй этап: Озвучиваем позицию .....	49

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Третий этап: Формируем осознание ответственности за ошибки .....	50
Четвертый этап: Принимаем решения .....	56
Фундаментальные принципы отрезвляющей беседы .....	61
Принцип № 1: Информированность .....	61
Принцип № 2: Последовательность .....	62
Ключевые правила .....	65
Глава 3. Тестовый период .....	71
Глава 4. Жесткое приземление для Мямли .....	81
Правило № 1: Не прерывайте Мямлю .....	94
Правило № 2: Действуйте благоразумно и применяйте жесткое приземление с осторожностью ..	95
Глава 5. Контрастный душ для «церебро» .....	101
Технология .....	108
Контрастное заявление .....	110
Пауза — обсуждение .....	110
Активация воздействия .....	111
Вопрос-выстрел .....	112
Правила .....	118
Правило № 1: Не стоит использовать «контрастный душ» часто. ....	119
Правило № 2: Нужно, чтобы в беседе, помимо вас и «церебро», обязательно участвовали люди, обладающие административным ресурсом для решения проблемы .....	119
Правило №3: По-настоящему хотеть решить поставленную задачу .....	120
Глава 6. Ловушка для двуликого ветрогона .....	124
Технология инструмента .....	126
Правило № 1: Ветрогон не должен создавать ИПР для себя. ....	136

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Правило № 2: Нельзя назначить ИПР и не проверить его выполнение . . . . .	137
Правило № 3: Нужно быть последовательным . . . . .	137
Правило № 4: Финальное решение должен принимать непосредственно руководитель ветрогона. . . . .	138
Глава 7. Зарази своей хотелкой . . . . .	139
Антипример № 1. . . . .	141
Антипример № 2. . . . .	142
Всем примерам пример . . . . .	145
Алгоритм . . . . .	151
«Не все сразу». . . . .	157
Глава 8. Пять честных способов отъема свободы . . . . .	166
Система «честного отъема свободы» у населения. . . . .	169
Комбинация и применение . . . . .	174
Глава 9. Учиться, учиться и еще раз учиться. . . . .	179
Тренер vs руководитель . . . . .	180
Именно руководитель формулирует и передает тренеру запрос на курс. . . . .	186
Настроить персонал на учебу. . . . .	187
Глава 10. Антигероя честное зеркало. . . . .	212
Из гиен в отличники и — обратно . . . . .	226
Откровенный разговор . . . . .	230
Результативно ≠ Эффективно . . . . .	236
Феномен исцеления. . . . .	243
Эпилог . . . . .	249



# ВВЕДЕНИЕ

Перед вами необычная книга. Да-да, знаем: прямо сейчас вы с недоверием думаете: «Ага, конечно!», ведь подобное уже говорилось и писалось сотни раз. А потом оказывалось, что авторы пытаются «умными словами» рассказать обо всем, что вы уже и так знаете.

Мы выбрали другой путь. До сих пор об инструментах, собранных в этом издании, можно было узнать лишь на тренингах и обучающих курсах. То, чему мы учим, передавалось из уст в уста, и вот, наконец, обрело форму и оказалось на бумаге. Кому это будет интересно? Настоящим и будущим лидерам, готовым осваивать тонкую науку экологичного — то есть человеческого и заботливого, но эффективного — менеджмента.

Подойдет ли это издание тем, кто только планирует перейти от рядовой позиции к руководящей или же совсем недавно получил повышение? Да, конечно! Вам предстоит не только погружаться в новые процессы, но и учиться взаимодействию с подчиненными, выстраивать доверительное общение, «воспитывать» в себе лидера команды.

Стоит ли опытным руководителям читать нашу книгу? Определенно! С ее помощью вы оцените собственный стиль

управления, скорректируете спорные моменты взаимоотношений с коллективом и найдете новые точки роста.

Но перед вами не инструкция, диктующая читателю, как и что делать. Идеального алгоритма для всех и каждого не существует! Наши инструменты по-настоящему оживают в руках думающего человека, когда он дорабатывает и «подкручивает» их для конкретной ситуации и личности.

В первой части мы поделимся самыми ходовыми средствами работы с сотрудниками. Те, кто регулярно их применяет, отмечают массу позитивных изменений:

- у сотрудников растет доверие к руководству, они охотнее идут на диалог;
- значительно уменьшается количество ошибок и недочетов у подчиненных;
- возникающие проблемы удается купировать быстрее, так как люди своевременно сообщают о них;
- из коллектива отсеиваются личности, саботирующие рабочий процесс;
- растет прибыль, контрольные показатели, и в целом улучшается качество работы.

Вторая часть расскажет о технологиях взаимодействия со сложными и специфичными личностями. Обычно в коллективе их меньшинство. Однако присутствие хотя бы одного из этих «антигероев» (см. их описания в главах 4, 5, 6) может попортить кровь коллегам и попутно навредить работе как одного отдела, так и компании целиком. Мы вооружаем

нашего читателя, чтобы он был в состоянии приструнить или аккуратно вывести «из игры» подобных субъектов.

Третья часть книги посвящена основным «настройкам» разума самого руководителя. Вы сможете взглянуть на себя со стороны и проанализировать собственные убеждения, с которыми усаживаетесь в кресло начальника. Ведь разобраться нужно не только с тем, что за люди работают в вашей команде, но и прежде всего с тем, что за человек вы сами. Поверьте, в будущем это позволит сэкономить крупную сумму денег из бюджета компании (иначе они ушли бы на тренинги), трезво взвесить все за и против тотального контроля или здраво оценить свои привычки.

Всех карт сразу раскрывать не будем. Скажем только, что вас ждет увлекательное путешествие, в финале которого вы точно будете знать:

- как без панибратства настроить сотрудников на доверительное общение;
- в чем основа долгосрочного сотрудничества с коллективом;
- как привести команду в ресурсное состояние;
- как достигать цели и сохранять при этом добрые взаимоотношения.

Все это позволит вам, нашему проницательному читателю, стать настоящим Руководителем. Да-да, именно так, с большой буквы «Р».

# ОБ АВТОРАХ

Почему мы так уверены в своих словах? Почему убеждены в эффективности собственных методов и в том, что применяющий их руководитель добьется успеха? Краткий ответ — опыт. Если говорить чуть подробнее, — многолетний опыт. Дело в том, что каждый из авторов так или иначе имеет дело с представленными в книге методами ежедневно.

Первый автор — Илья Петров — бизнес-практик, руководитель в крупной компании, связанной с автобизнесом. В свое время начинал с позиции рядового продавца, а сейчас курирует несколько дилерских центров в России (в том числе и в Москве). Многие из них в прошлом были убыточны, теперь же стали одними из лучших. Позитивные изменения произошли именно благодаря грамотной работе с коллективом.

Сегодня Илья Петров координирует работу более чем 200 человек. И это не только продавцы автомобилей: под его руководством трудятся маркетологи, сотрудники финотделов и департамент сервисного обслуживания.

Когда в феврале-марте 2022 года грянул кризис, Илья не допустил в коллективе паники из разряда «Шеф, все пропало!».

Он жестко регламентировал ценообразование, не позволил повально опустошать склады и при этом сохранил продажи на высоком уровне. В результате дилерским центрам удалось пережить непростое время достаточно спокойно, не работая в минус. А ведь вы и сами знаете, что на фоне экономической нестабильности авторынок начинает штормить в первую очередь.

Второй автор — Полихрон Бумбуриди — тренер-консультант и создатель описанных в книге приемов. Каждый из них он испытывал самостоятельно, пробуя и ошибаясь, чтобы в итоге получить отличный результат.

Начиная с 2006 года эксперт провел более 1000 тренингов по управлению персоналом, а также обучил хитростям этого непростого дела почти 200 топ-менеджеров на индивидуальных занятиях. С каждым подопечным тренер детально прорабатывает как стандартные, так и неординарные ситуации. Каждого руководителя он обучает эффективным методам взаимодействия как с отдельным человеком, так и с командой в целом. Сейчас ими пользуются сотни российских руководителей из разных сфер: от книгоиздания до автомобильного бизнеса. Несмотря на разницу в темпераменте лидеров и специфику отраслей, эффект от обучения был схожим: руководитель пробовал определенные стратегии и — о чудо! — вечные «косячки» исправлялись и начинали показывать впечатляющие результаты, а офисные интриганы оставались не у дел. А еще в компаниях у таких шефов рабочие процессы стали более логичными и продуманными, а общее настроение команды и мотивация — повысились.

## ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

В кабинет, где уже несколько минут в одиночестве сидел бизнес-тренер, влетел суровый мужчина лет 50. Вместо «здравствуйте» он произнес: «Что у вас там? Выкладывайте!»

Это был Михей — типичный босс старой закалки: угрюмый, со сдвинутыми бровями и цепким сверлящим взглядом. В работе он не знал жалости ни к себе, ни к людям. Он всегда был уверен (и ни разу не подвергал это сомнению): вокруг «одни бараны», которые не хотят или не умеют работать. Было лишь одно исключение — гендиректор. Его Михей считал равным, а потому уважал.

«Да уж, многообещающее начало», — промелькнула мысль у бизнес-тренера.

Эти двое оказались в одном помещении неслучайно. Компания, где трудился Михей, процветала: подразделения развивались и наращивали прибыль. Только вотчина «хмурого субъекта» день ото дня чахла. Текучка кадров достигла невероятной скорости: за год Михей успел сменил трех маркетологов и готовился уволить четвертого. В отделе продаж было и того хуже: суровый начальник не трудился запоминать даже лица новеньких сотрудников — не то что имена.

Было ясно, что причина в его авторитарном подходе к делу. Но глава компании ценил опыт Михея и не хотел расставаться с ценным сотрудником. Поэтому мужчине предложили пройти обучение для развития и корректировки навыков управления командой.

Только из уважения к гендиректору Михей согласился на эту «авантюру» и пошел на встречу с тренером. На развитие «железный босс», мягко говоря, настроен не был. Когда коуч рассказал новому подопечному об особом приеме — диагностической беседе, — тот ответил: «Чушь и блажь. Понапридумывали: психология, общение! Люди просто работать разучились — вот и все».

Но бизнес-тренер не отступил. Он предложил Михею пари: если тот поговорит с очередным кандидатом на вылет по всем оговоренным правилам, а эффекта не будет, наставник отдаст ему лично в руки всю стоимость курса. Если же результат появится, Михей продолжит курс и будет выполнять все задания без возражений.

Нельзя сказать, что обучаемый согласился сразу же. Не скроем, что с первого раза диагностическая беседа с подчиненным не задалась: старые привычки и двадцатилетний опыт руководства брали свое. Когда же Михей всерьез подошел к делу и наконец смог сдерживать эмоции, он был крайне удивлен и сразу же позвонил тренеру:

«...Я ему сказал все, о чем мы с тобой говорили. Как на духу: что не ищу виновных, что хочу разобраться, почему у нас не получается нормально сотрудничать. А он выдал, что

вообще не понимает, чего я от него хочу. Вот этого я вообще не ожидал! Оказывается, когда я объясняю что-то, у него внутри все холодеет. И последний проект он завалил, потому что не знал, какого результата я ждал в итоге. А уточнить боялся. Он был уверен, что я наору на него и опять назову бараном! Ты представляешь?»

Для Михея стало открытием, что его стандартное «Включи голову!» и постоянное «Черт возьми, что за фигня?! Я говорил о другом!» никак не мотивируют подчиненных на достижение результатов. А категоричное убеждение, что настоящему профессионалу не требуется объяснять, каким образом выполнять задачу, тоже не всегда верно.

В результате выяснилось, что маркетолог и не так уж плох, и работать он умеет. Более того, получив от руководителя понятные вводные, сотрудник разработал оригинальную концепцию рекламы жилого комплекса. Михей остался доволен, сменил гнев на милость и передумал его увольнять.

Так произошел первый сдвиг в его работе с сотрудниками. Михей пересмотрел собственное мнение об окружающих, прекратил искать виновных и начал действительно вникать в проблемы, которые тормозят людей. Еще один большой шаг вперед наш герой сделал чуть позже, когда чуть не расстался с руководителем отдела продаж. С ним он проводил и диагностическую, и отрезвляющую беседы. Но работник продолжал совершать одни и те же ошибки, упуская крупных клиентов. Михей был в ярости и хотел уже поднимать вопрос об увольнении. Тогда бизнес-тренер

в качестве эксперимента предложил ввести тестовый период, после которого судьба сотрудника была бы решена окончательно.

Поупрямившись немного, Михей все же согласился. Он сообщил подчиненному, что тот находится на карандаше у руководства, обозначил пул задач и определил дедлайн. «Что делать, ты знаешь, работать умеешь...», — с этими словами требовательный начальник отпустил руководителя отдела продаж и начал наблюдать.

А человека будто подменили: он собрался с силами, стал работать гораздо внимательнее и уже через неделю привел в компанию новых заказчиков. Он даже внешне изменился — стал более аккуратным и собранным! По окончании тестового периода Михей передумал его увольнять, обронив нечаянно: «Такая корова нужна самому».

Завершив курс, Михей переосмыслил многое. Мужчина понял главное: страх, в котором он держал свою команду до этих пор, — далеко не единственный и, пожалуй, самый неэффективный метод управления людьми. Кроме того, он открыл для себя куда более действенные приемы и технологии и отлично с ними справляется.

К чему мы рассказали эту историю (кстати, абсолютно реальную)? В какой-то момент каждый из вас, как и Михей, оказался у руля. Кто-то блестяще показал себя и получил долгожданное повышение. Кто-то стал профессионалом и экспертом в определенном деле, перерос рамки профессии и «уперся в потолок» — а значит, пришло время переходить