МАКСИМ БАТИРЄВ

СКЛАДНІ ПІДЛЕГЛІ

ПРАКТИКА КЕРІВНИКІВ

ВИДАВНИЦТВО ФАБУЛА #PRO

14. Незгодні, які не роблять

Нахабність є способом насильницьки підвищити власну значущість за рахунок штучного приниження інших людей.

Отто Вейнінгер

Моя доброта закінчується там, де ваше нахабство переходить межу.

Невідомий автор

Як і більшість людей, що надіслали мені історії про нахабних співробітників, які відкрито протестують, не погоджуються з будь-якою ідеєю і саботують твої рішення, таких осіб я отримав «у спадок» або не з моєї волі.

Згадуючи свій шлях найманого керівника, я можу відверто заявити, що не зміг порозумітись із жодним таким співробітником. Можливо, вас таке зізнання розчарує, але коли проти тебе відверто воюють, ти намагаєшся бути чесним перед собою (адже претендуєш на роль ефективного керівника!), домовлятися, шукати компроміс, вигадувати правила, йти назустріч, а до тебе ще відвертіше повертаються сракою, то врешті-решт починаєш розуміти, що вся твоя енергія йде на боротьбу, а не на роботу. Я навіть намагався «купити» таких співробітників дорогими подарунками за результатами року або сертифікатами на шикарну відпустку, але зрештою мені не вистачало терпіння і я прощався з цими людьми.

Дуже хочеться бути перед вами героєм, але писати вигадані історії про те, як я самовіддано, розмахуючи шаблюкою, перемагав таких людей і обертав ворогів на друзів, було б нечесно.

Тому мене дуже цікавило, який досвід мали мої читачі: що робили в таких ситуаціях інші керівники? Варто сказати, цікавих історій я зібрав багато.

Щоправда, частина з них завершується так само, як і мої, і я спеціально не прибираю їх із книжки, бо звільнення такого складного підлеглого — це те рішення, яке я схвалюю. Але поборотися таки варто. Мій особистий рекорд — робота з таким співробітником 11 місяців. Більше не зміг.

Чому деякі люди так поводяться? Для мене це загадка. На мою думку, енергія на роботі має витрачатися на створення продукту, а не на інтриги й сварки. Але епіграфи розділу найбільш чітко демонструють моє ставлення до цих людей.

Недолюбили. Недооцінили. Не визнали.

Хтось починає в такій ситуації працювати ще краще, а хтось, прикриваючись власною недоторканістю, авторитетом або власним статусом, пускається берега.

Але не подумайте, що я виступаю проти людей, які «мають інший погляд». Ні. Я навпаки за те, щоби співробітники висловлювали свої думки, навіть якщо вони не збігаються з поглядом керівництва.

Але коли співробітники завжди не згодні з позицією керівництва компанії, вони перетворюються на постійну неконструктивну опозицію. Упевнений, багато хто з вас розуміє, що я маю на увазі.

Якось мені трапився «Польовий посібник із простого саботажу» 1944 року, розроблений в Управлінні стратегічних служб (УСС), на базі якого 1947 року було створено ЦРУ. Це справжні й цілком конкретні інструкції із саботажу, призначені для руйнування управління, виробництва і взагалі бізнес-процесів організацій недружніх країн.

Іноді мені здавалося, що мої незгодні співробітники, які не виконують наказів, керуються саме цією інструкцією.

Якщо ви маєте сумнів, що це правда, або ж вам просто цікаво ознайомитись із повним текстом цієї інструкції з розсекречених архівів ЦРУ, напишіть мені листа на адресу sp@batyrev.com з темою «Саботаж», і я надішлю вам оригінал, який узяв з їхнього сайту.

А тепер давайте ознайомимося з історіями менеджерів, яким колись траплялися «герої» цього розділу.

Історія № 1. Порятунок ЖГ

Зараз я співвласник мережі сандвіч-барів FreshLine і керівний партнер із франчайзингу (директор).

Я прийшов до компанії сім років тому на позицію керівника операційної служби (далі КОС). Точніше, в. о. КОС, бо КОС (далі називатиму її КОС II) вже була. Вона була вагітна, тому, щоби компанія не залишалася без КОСа, власник вирішив на час декрету взяти мене.

Мої обов'язки поширювалися на операційку всіх торгових точок. Тоді їх було дев'ять (зараз понад 55).

Усе, що стосувалося продажу й сервісу,— це КОС. Плюс персонал (увесь цикл життєдіяльності компанії).

Отже, сама історія.

Відкривали десяту торгову точку (так ми називаємо наші ресторани). І КОС II шукала на неї адміністратора. Точніше, знайшла, це був її особистий контакт, вони були знайомі до FreshLine. Вона працювала в кінотеатрі, і КОС II вмовила/переманила її до нас.

Цю адміністраторку звали ЖГ. Вона була трохи молодша від мене (мені тоді було 30), доволі гостра на язик і дуже норовиста, керівницею визнавала лише КОС II. Оскільки саме вона в той момент уводила мене в курс справ і була моєю наставницею, це бачила й ЖГ.

ЖГ так мене й сприймала — як недосвідчену й некомпетентну людину, яка стане її керівником, а вона цього не хотіла.

Стосунки не склалися одразу.

ЖГ повсякчас не погоджувалася з будь-якими моїми ідеями, розпорядженнями й направленнями. Я б вигнав її, але тоді вона була однією з кращих адміністраторок, а її торгова точка була найважливішою, з найбільшим обігом.

Особисті бесіди із ЖГ ні до чого не призводили. Ні вмовляння, ні крики, ні спільні перекури після важкого робочого дня не допомагали переманити її на мій бік, зробити її союзницею, а не суперницею.

Одного разу власник компанії викликав її на розмову з приводу чи то поганого відгуку гостя, чи то його власних спостережень — я точно не пам’ятаю й особисто не був присутнім. Але знаю одне: ЖГ у звичній для неї манері відповіла, що не згодна, не вважає себе винною й категорично не приймає критику (про її манеру я писав вище). Власнику, ясна річ, це не сподобалось, і він зателефонував мені як безпосередньому керівникові ЖГ. Він був сердитий і дав дуже поганий зворотний зв’язок — фактично наказ звільнити ЖГ.

От вона, моя зіркова мить!

Сам власник сказав, що незадоволений ЖГ і йому не подобається форма спілкування, і загалом було б непогано, якби ЖГ пішла з компанії.

Я точно пам’ятаю момент, коли поклав слухавку. У мене було чітке відчуття, що від ЖГ я відмовитися не готовий і буду за неї боротися. Це було дивно, ураховуючи, що, в принципі, нервів вона мені помотала ого скільки.

Я викликав її на розмову того ж дня (або ввечері — уже не пам’ятаю). Переказав слова власника, описав його настрій. Сказав, що я категорично проти звільнення ЖГ. І тут щось змінилося в її очах і в поведінці (той самий переламний момент).

Можливо, вона відчула турботу, а може, була ще якась причина. Ми почали складати план її реабілітації перед власником.

Я досить добре знаю свого друга й партнера (власника): як із ним говорити, як подавати інформацію і коли саме це краще робити. Усе це я розповів ЖГ. Ми попрацювали над формою подання інформації й емоційною складовою.

Розмова ЖГ із власником відбулася, і все було добре. Відтоді вона стала моєю надійною союзницею, моїм найкращим співробітником, і я всіляко сприяв її розвиткові в компанії. Зараз вона регіональна менеджерка, керує 21 точкою.

В'ячеслав Ройтблат,
співвласник мережі ресторанів FreshLine, Україна

Історія № 2. Коли ваш керівник стає підлеглим

Мене звати Юрій Миколайович Жуков, я у свої 32 роки маю шестирічний досвід керівника і працюю в компанії, яка входить до - топ-10 ритейлерів світу з продажу електроніки й побутової техніки. Але моє кар'єрне сходження не було простим і безтурботним. Довелося змінювати обставини, людей і, головне, себе, щоб, долаючи перешкоди, досягати результатів.

Не секрет, що зараз, у часи швидкого розвитку бізнесу, ситуації змушують нас ухвалювати миттєві рішення стосовно кадрових ресурсів і посад, що стимулює нових співробітників проявляти себе й рухатися кар'єрними сходами, але водночас робити деякі помилки (часом фатальні) через відсутність належного досвіду.

Пропоную розглянути кейс, як працювати з колишніми керівниками, які стали вашими підлеглими, на моєму прикладі.

Коли я був молодим і гарячим (як герой мультфільму «Панда Кунґ--фу»), то почав працювати в галузі роздрібної торгівлі. Я цікавився практично кожним бізнес-процесом і всотував знання як губка, бажаючи бути професіоналом майже у всьому. І це мені вдалося. У цій організації керівників призначали вищі чини, і їхніх заступників теж.

Це, на мою думку, було частково неправильно, оскільки характери й стилі управління у всіх людей індивідуальні. Тому часто виникали публічні конфлікти в структурі управління, і персонал це бачив. Принаймні в мене, тоді ще рядового співробітника, було саме так. Нашого нового заступника (назвемо його Іваном) у колективі прийняли не надто приязно: він був доволі мстивий, імпульсивний і любив публічно принижувати співробітників. До того ж він був чудовим маніпулятором й іноді саботував певні доручення директора.

Надавши Івану можливість реалізуватися як директору іншого підрозділу, наш керівник позбувся його (в їхньому тандемі були серйозні нестиковки), і я посів його місце. Колектив змінився й визначив для себе спільні цілі, які збігалися із цілями компанії. Почалася плідна робота із солідними результатами й тенденцією до зростання. Ми сформували чудове ядро групи й працювали у справжній команді, яка йшла до успіху. Але от настав мій час зростати далі.

Як зараз пам’ятаю той вечірній дзвінок від вищого керівника зі словами, що йому подобається мої заряд, наполегливість і досягнення результатів, тож він готовий запропонувати мені пост директора в моєму підрозділі — попереднього переводили відкривати новий об’єкт і будувати нову команду. Я погодився без зволікань, хоча мені й дали можливість подумати днів зо два, проте було одне «але»!

Заступником мені пропонували Івана: він не впорався зі своїм об’єктом, були питання щодо стратегії управління. І тут почалася хитра гра.

Політика компанії була невблаганна, а ця людина пройшла певні тренінги й асесменти, і просто прибрати її з керівної посади було проблематично, до того ж це продемонструвало би помилковість вибору керівництва. Після нашої зустрічі в нових ролях я одразу зрозумів, що буде нелегко. На верхівці управління підрозділом стали я зі своїми яскравими цілями, пропагандою ідеології компанії, вірою в шлях до мети, і людина, для якої існували лише прописані в угоді обов’язки, гроші й те, чим його повинна забезпечувати компанія. Від початку ми розподілили обов’язки, і я дав зрозуміти, що тепер я його

керівник і йому, бажає він того чи ні, доведеться виконувати мої накази й доручення. На що він відповів, що буде працювати за суворо складеним розкладом, жодної хвилини більше, і лише відповідно до своїх обов'язків. Тоді часом надходили накази згори щодо модернізації підрозділу, певних змін регламентів, перестановок, мерчендайзингу, і була гостра потреба в людях і часі на реалізацію цих доручень. Але демонстративна поведінка Івана заражала декого в колективі, і вони підтримували ідею роботи лише «за регламентом». У такі моменти починають руйнуватися цінності й спільні цілі колективу, назріває революція.

Я зрозумів, що треба щось робити і негайно. Показники суттєво впали, колектив розділився на два табори: ті, хто хотіли йти зі мною далі, досягати результатів і зростати професійно, і не згодні, незадоволені умовами роботи, які вимагали надбавок і пільг, хоча планів не виконували.

На прохання змінити заступника я отримав таку відповідь: «Якщо ти не можеш упоратися з однією людиною, то як працюватимеш із цілим колективом?» І зараз я частково з ними згодний — це допомогло загартувати мій характер і розвинути незамінну для керівника якість, як-от твердість.

«Ленін під'їхав на броньовику до мого ґанку», і ми сіли за стіл переговорів. Разом з Іваном ми виділили невідповідності в стратегіях нашого управління й спробували скласти план дій, який буде зручним для нас обох. Але виходило не дуже, бо умови й вимоги полегшували життя лише йому, а мені додавали навантаження.

І саме тут я припустився фатальної помилки! Я погодився на його умови. Шкода, що тоді я ще не знав про татуювання «Не ведіть переговорів із терористами» і через брак досвіду й навіть певну слабохарактерність потрапив до лап Івана, як мишка до котячих пазурів: треба було показувати результат, а одному мені було просто нереально його витягти. Принаймні тоді я так думав.

Наш «пакт» тривав лише місяць, а далі почалися нові вимоги щодо перегляду умов роботи на його користь. І я знову поступився, адже

результати були непогані, хоча й не видатні, і я поринув у роботу, присвячуючи їй практично весь вільний час. Так минув рік.

Одного чудового дня мені трапилася стаття з «постулатами керівника», і я заповзявся читати книжки з менеджменту, щоб знайти розв'язання своєї проблеми, а саме слабкості, а також опанувати методи розвитку команди. Я пройшов декілька онлайн-тренінгів у цій сфері, склав екзаменаційні тести й отримав сертифікати. Також у цей момент мені трапилася чудова книжка Роберта Ґріна «48 законів влади», де прописано неприємні й радикальні, але часом необхідні заходи для виконання поставленої задачі. Я почав перебудовувати себе, говорити тверде «НІ», більш жорстко вимагати звітів за показниками. Звісно, Іванові це не подобалось, оскільки я тепер не піддавався його маніпуляціям.

У мене з'явився «хребет», і я почав його зміцнювати.

У колективі знову почалися хвилювання й запахло революцією, але до цього моменту я вже набрав статистику того, скільки разів Іван запізнювався на роботу, ішов з роботи раніше за моєї відсутності, ігнорував поставлені задачі й порушував регламенти компанії. Якщо керівництво не може звільнити його, то це зроблю я, але цілком обґрунтовано. Так, неприємно копати під людину, але це було необхідне зло. Івана звільнили.

Я домігся свого й наступного дня провів загальні збори, під час яких пояснив персоналу: хто не розділяє моїх цілей і не виконує мої вимоги, тому зі мною не по дорозі, а будь-яке ігнорування моїх розпоряджень буде жорстко покарано. Справедлива жорсткість стала моїм новим стилем управління, але я не відсторонився від колективу, просто підняв планку відповідальності для кожного співробітника. Тепер вони знали, що коли я викликаю на розмову, то для цього є підстави, і приймали своє покарання самі. Частина вічно незадоволених співробітників швидко відсіялась, і я набрав нових, які були готові підкорювати вершини.

Я домігся від керівництва права самостійно обирати нового заступника. Разом із командою ми вийшли на новий рівень результатів,

правильно вибудували всі бізнес-процеси в магазині, а це дозволило мені виділити час для саморозвитку, який я потім інтегрував у розробку власних тренінгів зі співробітниками в кількох регіонах. Я готував кадрових резервістів і навчав ефективної роботи інших директорів. Це дало мені поштовх до розвитку, який я реалізував для досягнення ще більших результатів у своїй сфері.

Яка тут мораль? Якщо ваш керівник стає підлеглим, а у вас мало досвіду, то існує вірогідність 99 %, що ви потрапите у схожу ситуацію. Не повторюйте моїх помилок. Шкода, що мені знадобилося так багато часу, щоби це зрозуміти.

Як діяти в таких ситуаціях?

Якщо вас призначили керівником, значить, у вас вірять і ви маєте право поставити умову не працювати з такою людиною. Дві голови завжди дивляться в різні боки. Якщо домовитися не вийде, то повідомте керівництву, що будь-яке порушення субординації та встановлених вимог компанії ви будете викорінювати, інакше людину буде звільнено. Це продемонструє вашу рішучість щодо досягнення мети, а цю якість цінують усі, бо в бізнесі немає місця слабкодухості. Тут важлива мета та її досягнення! Кожного керівника намагатимуться прогнути виключно заради своїх інтересів, і все це буде прикрито складними процесами, мультизадачністю, нестачею часу тощо. Тому будьте готові діяти жорстко, рішуче і без зволікань.

І бережіть свій «хребет» (це цитата з фільму «Ріддік»)

Юрій Миколайович Жуков,
директор магазину А446 «Ельдорадо»,
Муром, Владимирська область
zhukov.yu1987@gmail.com

Історія № 3. Випадок із «королевою»

Максиме, я розповім свою історію про складного підлеглого.
Я працюю у великій компанії, яка є частиною величезного холдингу. Сама компанія складається з великих філій, в одній з яких я працював.

1. Я був керівником відділу постачання, і за гарні результати мене перевели з підвищенням на інший напрям діяльності. А дівчина, чудова виконавиця з відділу постачання, стала керівницею.

2. Після призначення вона взяла на роботу молодого хлопця (не з компанії), який на перший погляд був чудовим кандидатом на вільну вакансію.

3. За деякий час проявилися такі негативні моменти в поведінці новачка:

— регулярні косяки щодо виконання завдань;

— справи не доводилися до кінця;

— критика начальниці;

— історії про те, як треба працювати, як погано тут усе влаштовано;

— розмови зі співробітниками інших відділів про складну ситуацію у відділі й некомпетентність начальниці.

Бесіди не допомагали, вирішили його покарати штрафом. Після цього він накарябав листа вищому керівництву філії щодо гонінь на нього з нашого боку.

Далі була бесіда з директором філії, під час якої начальниця довела обґрунтованість претензій, і цю людину позбавили премії. Одразу після цього він написав другого листа внутрішньою електронною поштою на адреси генерального директора товариства, усіх його - заступників і навіть вищого керівництва холдингу, до якого входить наше товариство. Загальна суть листа була такою: називає начальницю

королевою золотих унітазів, розповідає, як погано все влаштовано у відділі й філії, що ніхто працювати не вміє, керівництво все покриває, а начальниця ледь не коханка директора. І просить ужити заходів!!!

Після цього були великі з'ясування, директора філії викликали нагору, було написано купу пояснювальних записок.

Але (це важливо!) про ці події автор листа не дізнався.

Після з'ясувань керівництво філії запропонувало цьому новачку звільнитися, оскільки подальша робота буде неконструктивною. На що він відповів: «Я звільнятися не збираюсь, і звільнити ви мене не зможете, бо я на вас усіх перевірки натравлю!» І вийшов із кабінету директорки, гримнувши дверима.

Оскільки нова начальниця відділу постачання геть нічого не могла з ним удіяти, мене по старій пам'яті підключили до цієї ситуації й поставили задачу: «Роби будь-що, але він повинен піти».

Досвіду в таких справах у мене не було. Мабуть, саме тому процес звільнення розтягнувся на чотири з половиною місяці. До того ж співробітник відверто «козлив» і негативно впливав на весь колектив, адже складалося враження, що можна так поводитися і за це нічого не буде.

Найскладнішим було те, що він намагався виконувати всі мінімально необхідні вимоги до дисципліни й доручень, а свої косяки вміло звалював на колег.

З формального погляду треба було дуже сильно заглиблюватись у нюанси його роботи, і в якийсь момент це забирало більшу частину мого робочого часу.

Потім до всього з'ясувалося, що цей співробітник небайдужий до своєї «королеви». Можливо, це якось вплинуло на його поведінку.

Загальний результат усіх маніпуляцій такий.

1. Те, що не спрацювало:

— постійні роз’яснення, бесіди, навіть із вищим керівництвом (аж до директора);

— позбавлення всіх премій і бонусів.

2. Те, що спрацювало:

— ізоляція співробітника, неможливість спілкування з будь-ким, крім керівника, але навіть це — лише електронною поштою або телефоном;

— мінімізація його спілкування з іншими співробітниками наживо;

— лише письмові доручення із зазначенням термінів і жорсткий контроль виконання;

— збирання матеріалів для звільнення — усієї інформації про косяки (залучали охорону, відділ кадрів, пожежників — щодо паління в недозволених місцях, відділ охорони праці тощо);

— винесення першої догани із занесенням в особову справу (факти знайшлись);

— збирання фактів для винесення другої догани;

— бесіда з аргументами й пропозиція обрати один із варіантів (унесення догани в трудову й звільнення за статтею або заява за власним бажанням і невеличка премія в половину зарплати).

Результат: заява за власним бажанням.

Олексій,
volshebnik.oz86@gmail.com

Історія № 4. Реакція на шантаж

Одна співробітниця періодично приносила заяву про звільнення. Коли ми аналізували причину і час, ставало ясно, що мета — не піти, а здобути певну вагу (іноді шантаж). Причина ідіотська, а час такий, коли катастрофічно нема ким замінити. І щоразу — довгі бесіди з менеджером і директором. Зрештою оголошували колективу, що її вчергове вмовили залишитись. І коли через такі ситуації стало незручно перед людьми, чергову заяву було підписано зі словами: «Наступного разу просто прийдеш і поставиш дату». Уже рік заяв немає. Сподіваюся, вилікували :-)

Світлана Олександрівна Ніконова,
директорка ТОВ «Територія СПА», Бішкек, Киргизстан
nikonova-s@mail.ru

Історія № 5. Якщо тягнуть ковдру на себе

Я керую відділом діагностики у ВАТ «РЖД». Стаж — три роки. Перші пів року моєї роботи один зі співробітників, найбільш досвідчених, почав тягти на себе ковдру: усюди вставляти своє слово й будь-якими способами намагатися принизити мій авторитет перед іншими співробітниками. Звільняти його я не хотів. Єдиним на той час рішенням було призначити його своїм заступником. Минуло три роки, і наш тандем досі успішний. Дуже пишаюся цим правильним, як на мене, рішенням.

Василь Конашков,
начальник дільниці діагностики,
Далекосхідна залізниця

Історія № 6. Як привернути увагу в багатодітній родині

Я адміністраторка магазину «Галамарт», у мене 14 підлеглих, двоє з них — мої заступники. Одна з них будь-яку задачу від мене сприймала вороже. Доводилося дуже багато часу витрачати на пояснення, уточнення, роботу із запереченнями. А оскільки ми комерційна організація, то час = гроші. Я почала з'ясовувати суть проблеми, шукати «корінь зла». Проаналізувавши всі задачі, свій формат донесення інформації, я дійшла висновку, що проблема не в цьому, а набагато глибше. Але оскільки людина була не готова до відвертих розмов, довелося чекати зручного моменту. І він настав. Причина виявилася банальною: людина виросла в багатодітній родині, уваги від батьків не отримувала і, як виявилося, намагалася виділитися провокаціями, ішла проти системи. Відповідно, те саме відбувалося й на роботі. Я вирішила: тепер щодня заступниця буде під моїм контролем ставити задачі собі й підлеглим (мене цікавив лише кінцевий результат). Якщо їх виконували, я обов'язково хвалила заступницю й вислуховувала, як у неї це вийшло. Так людина розкрилася, задач ставало більше й виконувалися вони якісніше. На заступницю тепер можна покластися, а в колективі здорова атмосфера.

Ксенія Орлова,
адміністраторка магазину «Галамарт»

Історія № 7. Керівник без досвіду vs досвідчений продаван

Я прийшла до компанії 2014 року на позицію начальниці у відділ продажу великим корпоративним клієнтам.

Тоді там панував хаос. У компанії відбулась чергова реорганізація: частину людей звільнили, на певних співробітників навісили тонну додаткових обов'язків, а плани з продажу підвищили в кілька разів.

І саме в цей момент приходжу я. Дівчина з вулиці, без досвіду на керівній посаді, але з великим потенціалом і, головне, бажанням.

У перший день відділ зустрів мене похмурими поглядами
й цілковитим небажанням вести діалог.

Наступні кілька днів я викликала людей до свого кабінету на індивідуальну бесіду. Саме тоді виділилась одна «лідерка» — дівчина з великим досвідом у компанії й не менш значними амбіціями, які, на жаль, вона спрямувала не зовсім туди, куди треба.

Вона говорила різко, поверхнево відповідала на запитання, перебільшувала складність задач, які виконувала, і водночас продовжувала вважати себе незамінною.

Звільняти людей на початку роботи — не варіант. Адже вони мають досвід, а це важливо.

Проте я чудово розуміла, що так залишати ситуацію не можна, інакше колектив не буде мене поважати.

Ще раз наголошу: досвіду управління в мене не було, я, наче сліпе кошеня, робила кроки навпомацки, але в мене був значний досвід у продажу (десять років, починаючи з найнижчої сходинки).

Я вчинила просто. Почала відповідати на кожен випад типу «Та що ти нам тут пояснюєш, якщо сама не на нашому місці». Але не в тій самій манері, а розбирала кожну ситуацію до дрібниць. Наприклад, вона скаржилась мені, що програми погано працюють, тому на заведення замовлення до системи йде купа часу і вона нічого не встигає. Я брала її за руку, саджала за комп'ютер і казала: «Показуй». Зрештою виявлялося, що на задачу витрачається не 30 хвилин, як вона говорила, а лише десять.

Якщо я бачила у звіті, що зустріч із клієнтом переносять два тижні поспіль через те, що вона не може до нього додзвонитися, то сама телефонувала цьому клієнту за її присутності. І з'ясовувалось, що йому ніхто не дзвонив.

На всю цю роботу в мене пішло два тижні. Співробітники побачили, що намагатися мене надурити марно, а розповідати казочки про «кризу

в країні, тому клієнти нічого не купують» і поготів.

Далі в нас із дівчиною-«лідеркою» відбулася окрема розмова, де ми розібрали всю ситуацію і я визначила два варіанти розвитку подій: або вона приборкує свій норов і змінює ставлення до роботи, або йде з компанії.

Вона обрала перший варіант. І це дало великі плоди. За кілька місяців я доручила їй великий проєкт, який вона успішно супроводжувала й завершила дуже прибутковою угодою (за що отримала велику премію й стала любити мене ще більше), а за рік стала найкращим співробітником відділу!

Працює вона досі, і проблем у нас (тьху-тьху-тьху) відтоді немає.

Глафіра Падєріна (Жолоб),
начальниця відділу продажу корпоративним замовникам
ПАТ «Ростелеком», Кіровська філія
glafira2010@yandex.ru

Як завжди, наприкінці розділу я поділюсь із вами власними рекомендаціями й підіб'ю підсумки, що робити керівнику, якщо в нього є такі співробітники.

1. Станьте «індусом».

Про це я писав у книжці «45 татуювань особистості». Спокій передусім. Тримайте себе в руках. Навіть коли чуєте в критиці співробітника грубий тон або підколки на свою адресу. Керівник — це приклад витримки та ясного розуму. Якщо емоції стримати важко, перервіть розмову, накапайте валокордину, покрутіть спінер або подихайте у кватирку хоча б десять хвилин.

2. Поясніть рішення.

Часто неконструктивна опозиція виникає в умовах дефіциту інформації, у момент, коли люди не розуміють, що відбувається, чому їх змушують робити щось, що їм не подобається або принципово змінює їхні робочі звички.

Якщо співробітники не отримують відповідей, то вони їх придумають самі.

Усі рішення слід пояснювати за схемою «Що ми зробили, чому саме так і що буде, якщо рішення буде інше».

Що краще працює система трансляції рішень, то менше людей, у яких виникає привід стати опозицією.

3. Проводьте прес-конференції.

Раз на три-чотири місяці я збирав співробітників і відверто відповідав на всі (навіть анонімні) запитання, які вони надсилали на спеціальну адресу або кидали в паперові скриньки, розставлені в підрозділах.

Усі ситуації, які їм здавалися сумнівними або несправедливими, ми розбирали публічно. Уважаю це дуже доброю практикою.

4. Станьте на захист такого співробітника.

Наприклад, перед вищим керівником або власником покажіть особисту зацікавленість у ньому. Якщо станеться диво, то він зрозуміє, що ви в одному човні і вам нема чого ділити.

5. Одразу домовтеся про «долю» такої людини.

Домовтеся з нею самою, а також із вищими керівниками.

Їй треба дуже спокійно пояснити, у чому полягає проблема і як її поведінка впливає на вас і всю команду. Треба попросити пояснити причини такої поведінки, причому не варто звинувачувати людину,— кажіть, що вам як керівнику буде дуже некомфортно працювати з таким співробітником. Говоріть про себе.

З вищим керівництвом треба домовитись, що є межа, за якою ви матимете право звільнити такого співробітника. І визначити, де ця межа проходить. Адже керівництво має створювати для вас комфортні умови роботи, чи не так?

6. Застосовуйте формалізм.

Це вже певною мірою помста, але, з досвіду моїх читачів, іноді він теж може спрацювати.

Ізоляція співробітника, позбавлення його можливості спілкуватись із кимось, окрім керівника електронною поштою і телефоном, виключно письмові доручення з термінами виконання й жорсткий контроль. За порушення трудової дисципліни — пояснювальні записки, догани із занесенням до особової справи й створення решти умов, щоби співробітник або передумав вести себе певним способом, або сам захотів піти. Збирання матеріалів — фактів порушень, які можуть стати основою для догани, після двох доган можливе звільнення. Аргументована бесіда і пропозиція обрати один із варіантів: догана в особовій справі й звільнення за статтею або заява за власним бажанням і невеличка премія в половину зарплатні.

7. Розбирайте кожну ситуацію до дрібниць.

— Тобі не вистачає часу й забагато завдань? Давай складемо детальний розпорядок дня й подивимося, чи це дійсно так. От тут ти ходиш у туалет тричі на день по 40 хвилин. Пропоную ходити по 20 хвилин, тоді у нас звільниться ціла година робочого часу.

8. Відокремте особистість і задачі.

У розмові з таким гонористим співробітником треба зрозуміти, що конкретно його не влаштовує,— ваші задачі й рішення чи ви як особистість.

Якщо перше, просто треба ще раз пояснити, чому у вашій компанії справи ведуться саме так, а не як хочеться такому співробітнику.

Якщо це особисте й своїми діями співробітник намагається підірвати авторитет менеджера, то треба донести до нього, що він насправді не виступає за правду, а просто шкодить компанії, деморалізуючи інших членів команди, і що є певна особиста межа, яку ви не дозволяєте переходити. Треба пояснити людині, що це неприпустимо, і визначити чіткі наслідки такої поведінки.

9. Кров за кров.

Дайте відсіч! Поставте співробітника на місце, спустіть пару, тільки руками не чіпайте! Хто тут головний, урешті-решт?

Якщо ми з ним сюсюкаємось і постійно розмовляємо, пояснюємо, а він продовжує знущатися з нас, то час приперти його до стінки й сказати, хто він є насправді. Нехай хоча б раз у житті отримає від вас адекватний зворотний зв’язок!

Так, ви заробите собі репутацію психопата, але інші співробітники, побачивши, що ви можете захистити себе й інтереси своєї компанії навіть у такий спосіб, не захочуть повторювати те саме, що витворяв їхній колишній колега.

10. Звільніть його.

Не хотів цього писати, але повторюсь: усьому є межа. Нехай шукає собі іншого керівника і п’є його кров, головне — подалі від вас.

Є дослідження, у якому йдеться про те, що принаймні 5 % співробітників організації повинні мислити критично, і я з цим згодний. Можливо, навіть 50 %. Це дозволяє триматися в тонусі, бачити ту чи іншу ситуацію з різних поглядів, ухвалювати більш раціональні рішення.

Не варто оточувати себе виключно згідними з вами людьми.

Але…

Якщо ми про щось домовляємося зі співробітником незалежно від того, чи був він нашим опонентом, чи сперечався, доводив свою правду або присягав кров'ю, що ми помиляємось… Якщо керівник вирішив — треба робити.

Якщо ми помилились, то це наша помилка, не його. І жоден керівник не може спочивати на лаврах завжди правильних рішень.

А якщо хтось не виконує рішення і це перетворюється на систему, треба вживати заходів. Це, до речі, стосується і нас із вами, тому навіть у цьому разі треба починати із себе.

15. Питущі

Ой на новорічному та й корпоративі
Погуляло ТОВ «Кубань Строй Пром»,
І бухгалтер Люба, Люба Іванова
Намішала пиво з коньяком…

Семен Слєпаков
«Про бухгалтера Любу»

Цей розділ я пишу, бо точно знаю, як шкідливо, соромно, погано, боляче й неправильно заохочувати будь-який алкоголь на роботі.

Ні, я не ідеальний і теж грішив. Коли я був лінійним керівником, то засиджувався в парку зі своїми колегами, ми пили пиво до першої ночі після «важкого місяця»; коли був менеджером середньої ланки, часто бурхливо відзначав п'ятницю, бо треба було підбити підсумки тижня, що минув; коли був заступником директора, уступався на корпоративі за свого начальника в п'яній бійці, а коли вже був директором сам, одного разу в мій день народження за годину до закінчення робочого дня до мого кабінету зайшов перевірник із головної компанії — і після цієї «перевірки» я ледве дійшов до дому ближче до півночі.

Ви не уявляєте, як мені соромно за все те, що я пишу. Якщо мене спитають, що я хотів би змінити в минулому, якби мав таку можливість, я точно відповім, що ніколи б не брав участі у п’янках на роботі.

Жодного разу це не призводило до чогось доброго. Принаймні я не знаю про такі випадки. Проте мені відомі десятки історій, коли співробітники «губили» всю свою зарплату, потрапляли в поліцію, були оштрафовані й побиті, отримували дуже серйозні травми. Був один випадок, коли співробітник загинув у ДТП. Хай земля йому буде пухом.

У всьому цьому винен алкоголь на роботі. Пиятики, корпоративи, посиденьки, відзначання, «виставляння» і таке інше…

Будь ласка, не треба, друзі.

Я розумію, що більшість із нас живе за схемою: година вранці і година ввечері з родиною, а основне життя — на роботі. У багатьох керівників так сильно переплітаються ці сфери, що вони починають їх плутати. Колеги й партнери перетворюються на «родичів», а дружина/чоловік, батьки, діти — на якихось людей, які вклинюються в життя зранку і ввечері, ну і раз на рік десь на морі тижні за два.

Тож як не відзначити свято чи важливий привід із «родичами»?

А з ким можна зняти стрес і втому, якщо не з «родичами»?

З ким ще я можу поговорити відверто? Хто зрозуміє мої проблеми, якщо не «родич»?

От керівники самі й організовують усі ці робочі й позаробочі пиятики, очолюють їх, вигадують приводи випити, руйнуючи свій колектив.

А має бути навпаки: керівники зобов’язані боротися з будь-якими формами пияцтва на роботі.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.