

ПОЛИХРОН БУМБУРИДИ  
ИЛЬЯ ПЕТРОВ

**УВОЛИТЬ**  
**НЕЛЬЗЯ**  
**МОТИВИРОВАТЬ**

**10** принципов  
экологичного  
менеджмента  
для получения  
выдающихся  
результатов от  
сотрудников

**Полихрон Константинович. Бумбуриди  
Илья Вячеславович Петров  
Уволить нельзя мотивировать.  
10 принципов экологичного  
менеджмента для  
получения выдающихся  
результатов от сотрудников  
Серия «Психология. Искусство лидера»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69984319](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69984319)*

*Уволить нельзя мотивировать / Полихрон Бумбуриди, Илья Петров:*

*Эксмо; Москва; 2023*

*ISBN 978-5-04-195230-3*

### **Аннотация**

Люди – головная боль или ресурс руководителя? Эта книга станет лекарством от первого и генератором второго. Ее авторы учат думать и действовать как хороший управленец. Полихрон Бумбуриди много лет обучает менеджеров издательского холдинга «Эксмо-АСТ». Он разработал очень простые и одновременно результативные инструменты для коммуникации

с подчиненными. Илья Петров управляет командой из более чем 400 сотрудников, используя инструментарий, разработанный Полихроном. В книге Илья откровенно делится опытом и результатами работы.

Это незаменимое пособие как для начинающих, так и для опытных управленцев поможет:

- выявлять причины снижения работоспособности сотрудников с помощью «диагностической беседы»;
- приводить в норму «отрезвляющей беседой»;
- применять «контрастный душ», чтобы возвращать на землю зазнаек;
- сочетать поэтапный и периодический контроль.

Авторский подход мгновенно превратит человеческий ресурс из проблемы в задачу с готовым решением.

# Содержание

Введение	6
Об авторах	9
Вместо предисловия	11
Глава 1	17
Четыре правила диагностической беседы	21
План действий	26
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Полихрон Бумбуриди, Илья Петров Уволить нельзя мотивировать**

10 принципов экологичного менеджмента для получения выдающихся результатов от сотрудников

Литературная обработка текста *Головановой Анны*



**БОМБОРА**  
**ИЗДАТЕЛЬСТВО**

© Текст. Бумбуриди П.К., Петров И.В., 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

# 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 охотно 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 разобратся 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 экономического неустойчивости 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 Михай – 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 Михай считал равным, а потому уважал.

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

Эти двое оказались в одном помещении неслучайно. Компания, где трудился Михай, процветала: подразделения развивались и наращивали прибыль. Только вотчина «хмурого субъекта» день ото дня чахла. Текучка кадров достигла невероятной скорости: за год Михай 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 расста-

ваться 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 вооб-

ще 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 эксперимен-

та 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 на

уровень выше. В любом случае на вас оказалась возложена большая ответственность. А где она – там и вопросы.

За что браться и на что обратить внимание, приступая к руководству? На кого или на что ориентироваться в своих решениях? Как выстраивать плодотворные отношения с коллективом? Что делать, если первый порыв – уволить всех и сразу? Что предпринять, если команда кажется слабой? Как вообще работать с ней, чтобы создать слаженный «симфонический оркестр», а не печально известный квартет из басни Крылова?

Когда руководящая должность лишь маячила на горизонте, казалось, что разобраться со всем этим будет просто. Поставил задачу – получил результат. Нет результата... Ну что ж, прости-прощай, дорогой сотрудник. Но одно дело – просто рассуждать, и совсем другое – на практике скоординировать работу 3-10-30-...-100 и более человек.

Можно, конечно, использовать уже известные всем принципы кнута и пряника. Или – «кнута и кнута», как уже знакомый вам Михей. Но в обоих случаях на формирование здоровой атмосферы в коллективе рассчитывать не приходится.

Если же в планы руководителя не входит постепенное превращение в злобного цепного пса, стоит уяснить: управление командой – дело тонкое, требующее усилий, заботы, эмоциональных и временных вложений. Они, конечно, окупятся – и не только благодарностью сотрудников, но и результатами, которые выведут компанию на качественно но-

вый уровень.

Именно для тех, кто хочет лучшего для себя и компании, кто готов по-настоящему работать с людьми – не криком и палкой, но головой, – мы создали эту книгу. И вшили в нее секрет того, как взрастить в себе истинного руководителя и не потерять при этом человека. Кроме того, вас ждет множество открытий, полезных инструментов, работающих техник и много-много примеров из реальной практики. Мы собрали все необходимое, чтобы уже в скором времени вы стали по-настоящему крутым лидером, который заботится не только о цифрах и выполнении планов, но и о людях – главном ресурсе любой компании.

# Глава 1

## Диагностическая беседа, или «Сидим тут, пока не разберемся»

Что такое диагностическая беседа? Лучше всего объяснить на примерах из жизни. Потому мы заглянем в одно крупное издательство, куда совсем недавно приняли на работу парня (назовем его Максим). У него уже был подобный опыт, талантливый молодой человек прекрасно показал себя на собеседовании, блестяще выполнил тестовые задания. Разумеется, руководители ждали от него высоких результатов.

Первые две недели прошли на ура! Коллектив тепло принял новичка. Парень работал на эмоциональном подъеме, его позитив заряжал всех в отделе. Однако и месяца не прошло, как стало понятно: с Максом что-то не так.

Он начал ошибаться, причем на ровном месте, в уже знакомых задачах. Уговоры и строгость руководства ситуацию не меняли. Через три месяца такой работы руководитель Макса, Ольга, решила провести *диагностическую беседу*.

Поначалу дело не шло: разговор был скучный, однообразный и напоминал диалог с роботом. Максим давал лишь формальные ответы. Но еще при подготовке к встрече Ольга настроилась решительно – докопаться до сути во что бы то ни стало, даже если придется ночевать в переговорке

несколько дней подряд.

Потому девушка настойчиво продолжала диалог – и в один момент Макса будто прорвало. Он почти закричал: «Да меня уже достала эта работа!» Повисла пауза... Удивленная Ольга уточнила, зачем парень тогда вообще устроился в их компанию. На это Макс ответил, что больше ничего не умеет и пошел работать в издательство по инерции. Кроме того, деньги играли не последнюю роль в его вопросе...

Через некоторое время на место Максима нашли сотрудника, который с полной отдачей приступил к делу и показывал стабильно высокие результаты – те, что от него и ожидали. А Макс прошел обучение новой профессии и нашел себя в SEO.

Таков был итог одной конкретной *диагностической беседы*. С ее помощью Ольга вовремя разобралась, что происходит с ее новым сотрудником, а Макс наконец понял, что его гнетет, и вырвался из порочного круга. Парень прекратил мучиться, рвать жилы – и начал трудиться в удовольствие. А компания, в свою очередь, устранила брешь в процессах и получила команду, готовую к эффективной работе.

Если вам показалось, что название «диагностическая беседа» (ДБ) звучит как-то по-медицински, – вам не показалось.

В бизнес она пришла именно оттуда. Ведь каждый раз, когда человек заходит ко врачу и слышит вопрос «на что жалуетесь?», начинается диагностическая беседа.

Джером Клапка Джером писал: «Друзья мои, мы все неизлечимо больны!» Он имел в виду вот что: если человек постарается, то может найти у себя симптомы любого заболевания, о котором пишут в медицинской энциклопедии. Но вряд ли он действительно болен всем на свете. Поэтому заболевший и идет к доктору, и тот в ходе диагностики разбирается, где действительно нужно назначить лечение, а где достаточно произнести: «Спокойствие, только спокойствие! Все болезни от нервов».

Так при чем же тут бизнес-процессы и управление сотрудниками?

Представьте себе сотрудника, который ежедневно ходит в офис, хорошо справляется с работой. Обычно вы им довольны. Но вдруг он выдает не 100 % плана, как обычно, а, допустим, 92 % от важного показателя, через месяц еще меньше – 85 %. Видимых причин нет, свои компетенции он не растерял. Как понять, что с ним стряслось? Как поставить «диагноз»? Ответ прост – действовать!

Но делать это наобум было бы слишком самонадеянно и неосмотрительно. Человек – это вам не комод: пошел и открыл. Любой из нас – личность, у которой может быть тысяча причин поступить так, а не иначе. Потому перед диагностической беседой требуется тщательная подготовка, а вы должны составить подробный план действий.

И не просто наспех набросать то, что пришло в голову, а разработать настоящую стратегию. В ней должны быть раз-

граничены этапы диалога, установлены опорные фразы, но главное – учтены разные сценарии развития событий. Даже тот, где весь план разваливается, а цель беседы кажется недосягаемой.

Допустим, стратегия готова. А что потом? Как, собственно, проводить диагностическую беседу?

Как любой другой инструмент, она требует точности и действий. А еще – соблюдения некоторых правил. Не будете же вы, например, колотить по стене молотком, не подставив гвоздя в нужное место. Согласитесь, в подобном случае вы получите дыру в стене, а не крепление для картины. Потому для начала следует четко запомнить главные принципы.

# Четыре правила диагностической беседы

**Правило № 1: Лучшее время для диагностической беседы – точно не тогда, когда сотрудник только пришел на работу/заступил на вахту.**

Психологи установили, что человек, появившийся на рабочем месте, ментально «добирается» до него гораздо позже. Среднестатистический сотрудник, переступив порог офиса, сначала здоровается с коллегами, обсуждает с ними что-то интересное, наливает кофе, включает компьютер. Но даже сев за него, еще некоторое время мысленно настраивается: планирует день, проверяет почту, погоду, новости. А уже потом приступает к задачам и входит в нужный ритм – то есть по-настоящему «доходит» до работы.

Пока он «в пути», не стоит проводить диагностическую беседу. В таком состоянии человек выставит психологические блоки, ничего полезного узнать все равно не получится. *Лучше всего приступать к ДБ в середине рабочего дня.*

Вечернее время тоже не подходит. Ведь сотрудник уже мысленно едет домой, загружает любимый сериал, планирует вечер. Концентрация на рабочих задачах минимальна.

**Правило № 2: Не нужно долгих прелюдий.**

Однажды во Франции в головном офисе Renault произо-

шел занимательный диалог между Луи – большим боссом этой компании – и Мишелем, начальником одного из отделов. Чтобы понять уровень беседы, представьте себя в роли чиновника, которому назначил встречу президент страны. Согласитесь, если глава компании вызывает сотрудника, повод для беседы – серьезнее некуда. Точно так же размышлял Мишель по пути в кабинет босса.

– Добрый день, месье!

– О, Мишель! Проходи, присаживайся. Как дела?

– Спасибо, месье, все хорошо.

– Прекрасно! А семья как? Дети, жена – все здоровы?

– Да, спасибо, все замечательно.

– Хорошо-хорошо... Ты работой доволен? – спросил Луи, напирая на собеседника.

По спине Мишеля заструился холодный пот. Он заерзал на стуле, перебирая в уме возможные варианты исхода встречи – от крупного разноса до увольнения – и промямлил в ответ:

– Это лучшая работа в мире, месье!

– А зарплата устраивает?

Казалось, Луи набирает в легкие воздуха для решительного удара. Поджилки у Мишеля затряслись, ему стало ужасно холодно – он замерзал, как вишня в морозилке. Мужчина коротко произнес:

– Да! – и даже сжался.

– Значит, тебя все устраивает? – спросил Луи.

На что Мишель уже просто кивнул. Тогда босс задал самый главный вопрос, который и был причиной их диалога:

– Так какого черта, Мишель, твоя жена ездит на Сйгоёп?!

Оказалось, что жена босса (назовем ее Тесс) встретила в поликлинике супругу Мишеля. Разговорившись, женщины вместе подошли к стоянке. Здесь-то Тесс и обратила внимание на марку автомобиля собеседницы...

Хотел ли директор Renault довести Мишеля до полубоморочного состояния? Если да, он все сделал верно. Вместо продуктивного диалога Луи максимально накалил атмосферу закидал Мишеля вопросами не по теме – и только после приступил к делу.

*Во время диагностической беседы важно помнить, что каждый отвлеченный вопрос вытягивает из сотрудника по пучку нервов.* Каждый вопрос не по теме заставляет его предполагать самое худшее, пока вы добираетесь до сути.

Даже если у вас давно установились доверительные отношения, для сотрудника беседа с руководителем всегда тревожна. А во время подобной прелюдии тревога достигает кульминации, собеседник окончательно замыкается в себе. Если бы Луи знал все это, то наверняка перешел бы к главному вопросу сразу.

*Поэтому озвучьте тему встречи тут же после приветствия и не доводите человека до сердечного приступа вопросами «как дела?», «как семья?», «как здоровье вашей кошки?».*

### **Правило № 3: Здесь нет места оценке.**

Любая оценка – это решение. Любой сотрудник отреагирует мгновенно, подумает: «Если ты уже принял решение, то зачем мне открываться? Смысл?» И замкнется в себе.

Как видите, логика проста. Но руководителю временами бывает сложно удержаться от оценочных суждений. *Однако в ДБ крайне важно обойтись без них. Потому что диагностическая беседа проводится, чтобы выявить причины и найти решение проблемы.*

У оценочного же диалога природа иная. Произнесите про себя и прислушайтесь: «Это никуда не годится», «Хуже и быть не может», «Что за беспредел?!», «Меня это не устраивает», «Это очень плохо», «Ты меня заколебал!», «Твои продажи в этом месяце как в магазине «Поварешки для байкеров – ниже падать некуда».

Каждая из них звучит как приговор судьи. Услышав хотя бы одну, ваш сотрудник либо начнет замаливать свою вину, либо замкнется. В любом случае ничего узнать не получится. В диагностической беседе подобные реплики недопустимы – они не выполняют целей, для достижения которых мы используем этот полезный инструмент.

Необдуманно сказанная подобная фраза сведет на нет все ваши усилия и погубит диагностическую беседу.

### **Правило № 4: Приберегите патроны.**

*Если не дать человеку открыться и не выяснить причину снижения эффективности, есть риск потратить ресурсов больше, чем. ситуация того заслуживает. И при этом нет гарантий, что положение дел как-то изменится. Кроме того, нельзя сбрасывать со счетов особо «талантливых» сотрудников, которые захотят воспользоваться моментом и извлечь личную выгоду из ситуации. Здесь нельзя работать вслепую. Прежде чем предлагать что-то, нужно разобраться.*

Это похоже на прополку сорняков в саду. Можно, конечно, их просто оборвать, но через некоторое время они прорастут снова. А чтобы растения-вредители больше не появлялись, нужно выкорчевывать их с корнем. Точно так же нужно поступать и с проблемой, которую обнажает диагностическая беседа.

*И еще один важный момент. Помощь нужно предлагать только после того, как ситуация прояснилась.*

Если человек энергетически истощен – дать отпуск. Не хватает знаний – отправить на обучение. Не видит перспектив – составить индивидуальный план развития. Потому что решение должно быть соразмерно проблеме. Иначе получится стрельба по комарам из пушки.

# План действий

Давайте построим план диагностической беседы. Учтем все четыре правила, о которых говорили выше. Итак:

1. Обозначаем волнующую тему.
2. Озвучиваем собственное к ней отношение.
3. Выясняем причины.
4. Уточняем полученную на предыдущем этапе информацию.

Это максимально кратко. Но если заглянуть глубже и разобрать каждый этап, вы увидите те нюансы, *что делают диагностическую беседу почти магическим инструментом в руках руководителя.*

## 1. Обозначаем тему

Второе правило ДБ гласит, что начать диалог следует с обозначения предмета беседы. И этот шаг нужно сделать корректно. К примеру, фраза «я вызвал тебя сюда, чтобы...» с вашей точки зрения может звучать безобидно, но в сознании сотрудника она считается как «ты нашкодил, а я вызвал тебя на ковер для разноса».

Совсем иначе пойдет разговор, когда вы произнесете «я пригласил тебя, чтобы обсудить показатели по твоему направлению...», «позвал тебя, чтобы разобрать результаты

за май-июнь...». Это удобные и универсальные фразы для обозначения темы разговора. К тому же она не вызывает никакого негатива и переживаний у подчиненного.

После того как вы прояснили, зачем позвали сотрудника к себе, наступает самое время озвучивать цифры и факты. Не бойтесь оперировать ими!

Неоспоримые факты и сухие цифры – без какой-либо оценки со стороны руководителя – большой плюс для диалога.

Предмет разговора становится прозрачнее, сотрудник видит ситуацию объективно, а значит, юлить ему будет сложнее.

Например, вы привели статистику: *«Смотри, вот твои показатели продаж за последние четыре месяца. В марте 104 %, за апрель 103 %, май – 94%, июнь – 89 %»*. Далее сделайте паузу, чтобы цифры уложились в голове у сотрудника, и затем спросите; *«Ну как? Есть такое?»*

На этом первый этап можно считать завершенным. Тема озвучена и согласована с собеседником. Получена ответная реакция – отметьте ее для себя. Теперь самое время переходить ко второму этапу.

## 2. Озвучиваем отношение (к сотруднику, а затем и к ситуации)

Российские руководители очень часто прячутся от необходимости выразить отношение к сотруднику за баррикадами общих фраз. Но все они доносят один и тот же смысл: «И так очевидно/ясно, как я к тебе отношусь...». В итоге люди понятия не имеют, как руководство относится к той или иной ситуации и каково отношение лично к ним.

Это может навредить диагностической беседе, ведь **взаимное доверие – важное условие для разговора**. И без определенной доли откровенности со стороны руководителя оно невозможно. Достичь доверия необходимо, чтобы докопаться до истинных причин снижения эффективности работы сотрудника. *Хочешь, чтобы сотрудник открылся – откройся сначала сам.*

Как в этом случае правильно выказать отношение (не оценку!)?

Помогут **фразы, раскрывающие вашу «человеческую» сторону перед собеседником**: «Ценю твой подход», «Радуюсь твоим успехам, как своим», «Часто ставлю тебя в пример другим». Они незамысловаты, но располагают человека к вам и позволяют плавно перейти к сложившейся на работе ситуации.

К ней тоже нужно выразить отношение, чтобы четко раз-

делить его с отношением лично к человеку. Фраза-помощница звучит так: *«Но эта тенденция меня очень беспокоит/волнует/тревожит...»*

Обратите внимание, насколько безоценочно звучат фразы. Нельзя переходить грань и нарушать третье правило ДБ, чтобы не погубить разговор.

Весь второй этап диагностической беседы показывает, что вам как минимум небезразлично происходящее с сотрудником и с его работой.

### 3. Выясняем причины

Если предыдущие этапы готовили почву для «археологических изысканий», то третий пункт ДБ посвящен непосредственно «раскопкам» и поиску причин произошедшего.

Чтобы процесс шел максимально эффективно, необходимо задавать **открытые вопросы** и произносить фразы, располагающие к диалогу. Например: *«Поделись со мной»*, *«Расскажи, что случилось»*, *«С чем ты связываешь эту ситуацию?»*.

Все они предполагают развернутый ответ – это вам на руку. Ведь сотрудник не сможет оперировать односложными «да/нет».

Не попадите в популярную психологическую ловушку! Когда собеседник затрудняется с ответом, ему обычно стараются помочь, заполнить чем-то неловкую паузу. Так делать

не нужно: диалог снова сведется к закрытым вопросам, которые не смогут прояснить ситуацию, а лишь запутают участников беседы.

Допустим, вы уже озвучили факты, цифры, показали отношение к человеку, к ситуации. Он молчит, что-то обдумывая, а вы спрашиваете: «С тобой все хорошо?» Скорее всего, он скажет: «Да, вполне». Все! Между вами выстроена глухая стена. И причина – в закрытом вопросе, который не годится для ДБ.

А теперь попробуем по-другому: «Как так получилось?» или «Что у тебя случилось?». На эти вопросы не получится ответить односложно, поэтому сотрудник вступит в беседу и наконец-то начнет ГОВОРИТЬ. А это как раз то, что вам нужно. Вот как работают открытые вопросы.

Некоторые руководители «грешат» тем, что во время беседы пытаются заполнить паузы собственными догадками и комментариями. Таким образом они пытаются подтянуть ответы подчиненного под свое видение ситуации. Это в корне неверно! Главная задача – выяснить мнение собеседника, а не направить его по ложному (хоть и удобному) пути.

Диагностическая беседа – это не подтверждение ваших гипотез, а выяснение истинного положения вещей.

Опыт показывает, что крайне важно не только задавать правильные вопросы, но **уметь слышать и слушать ответ собеседника**. Дайте ему время, дождитесь его слов. Ведь

вы позвали сотрудника, чтобы узнать о причинах ситуации. Чужому глазу они заметны не всегда, поэтому предоставьте своему визави возможность рассказать все.

Если вы не готовы узнать правду и не слышите собеседника, стоит задуматься. Тот ли инструмент выбран для диалога с сотрудником?

### **Если сотрудник «сложный»**

Случается, что диагностическая беседа не ладится. Даже если вы подготовились и следуете всем перечисленным выше правилам. Что ж... Вам попался крепкий орешек – человек, который не любит рассказывать о личном и изливать душу. В какой-то момент и вам может показаться, что вы заглядываете куда нельзя. Но это не так!

Почему? Попробуем объяснить с помощью простой метафоры. Вы – главный садовод, который печется о прекрасном саде: отделе, целой компании или стартапе. Здесь каждый сотрудник отвечает за свой участок. Один выращивает зелень, второй ухаживает за теплицей, третий поливает грядки... Основная цель главного садовода – обильный общий урожай.

И если вдруг по каким-то причинам один из участков отстает, это отражается на общем результате. То есть если работа человека страдает из-за чего-то личного, это вас очень даже касается.

Разговорить упрямца поможет только настойчивость.

Иначе зачем все это затевалось?!

Раз диагностическая беседа началась, вооружитесь установкой «сидим тут, пока не разберемся».

Помните историю из начала главы про карьерный путь Макса? Именно настойчивость помогла его руководительнице Ольге разговорить парня и узнать правду. Те же твердость и решительность выручат вас во время непростой беседы. Ваша напористость и, возможно, брошенный в углу кабинета спальный мешок убедят сотрудника, что другого выхода нет: придется раскрывать карты перед начальником.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.