

Оглавление

Весьма важное предисловие	8
1. Миллениалы	15
2. Опоздуны	43
3. Воры	61
4. Безынициативные	81
5. Сверхинициативные/гиперактивные	99
6. Агрессивные/истерики	113
7. Нарциссы/самовлюбленные	131
8. Выгоревшие/потолочники/уставшие	145
9. Блатные / приближенные к начальству / чьи-то протеже	177
10. Друзья	197
11. Родственники	213
12. Негативщики/пессимисты/ нытики/ворчуны	245
13. Несогласные, но делающие	269
14. Несогласные и не делающие	281
15. Пьющие	309
Заключение	337

Весьма важное предисловие

Профессор Фелпс из австралийского университета провел интересный опыт. В течение месяца он разбивал студентов на группы из четырех человек и поручал им за 45 минут решать управленческие задачи. Лучшая команда получала приз в 100 долларов.

Студенты не знали, что в некоторые группы подсаживали специальных людей, которые играли порученные им роли. «Безразличный» закидывал ноги на стол и погружался в свой телефон. «Ехидна» по ходу обсуждения делал саркастические замечания типа «Вы что, издеваетесь?» или «Вы, наверное, никогда раньше никем не руководили».

«Пессимист» выглядел так, будто вчера умерла его любимая кошка, и постоянно сомневался, что задача разрешима и что команда способна эту задачу решить.

Фелпс обнаружил следующее: даже когда остальные три участника были способными и мотивированными, неконструктивное поведение четвертого снижало эффективность всей группы на 30–40%.

Получается, что эффективность команды больше зависит от того, есть ли в ней хоть один слабый участник, а не от того, сколько в ней сильных.

Вывод: задача руководителей и эйчаров состоит не в том, чтобы помогать сильным сотрудникам, а в том, чтобы избавляться от слабых. Сильные справятся сами, если слабые не будут разлагать окружающую среду.

СТАТЬЯ ИЗ ИНТЕРНЕТА.

ПЕРВОИСТОЧНИК НЕ ОБНАРУЖЕН

Здравствуйте, мои дорогие друзья!

Именно так я обращаюсь ко всем своим клиентам, подписчикам, участникам мастер-классов и читателям книг.

Мне очень повезло, что все те люди, которые составляют мое окружение в последние годы, — это светлые и созидающие руководители. Уже больше ста пятидесяти тысяч человек знают о нашем сообществе, которое я называю *менеджерским братством*. Это объединение единомышленников-управленцев, у которых есть запрос на профессиональное развитие и которые меняют мир вокруг себя. Со многими из них мы общаемся, дружим и путешествуем в рамках «Комбат-туров». С немногими мы стали настоящими друзьями.

Однажды меня посетила мысль написать совместными усилиями книгу, в которой я бы опирался не только на свой опыт, но и на опыт других практиков — тех людей, которые ежедневно управляют своими коллективами, ведут свои компании к результатам и формируют из своих сотрудников *команду мечты*. Согласитесь, что ознакомиться с опытом успешных людей, которые уже прошли непростой путь руководителя и решили для себя многие задачи, всегда интересно.

И вот я выбрал тему для книги, которую вы держите в руках, и обратился ко всем, кто меня знает, с призывом: «Друзья, если на вашем управленческом пути вам встречался сложный сотрудник, который по разным причинам мешал вам творить и созидать, и вы своими управленческими решениями поставили его в такие условия, при которых он все-таки перешел на вашу сторону, напишите мне про свое решение — и я опубликую его в книге».

Я получил более 2000 историй.

Поверьте, это очень много.

К сожалению, большинство из них были следующего содержания: «Был у меня один сложный подчиненный (*потом долгая история, как руководителю пили кровь*), и в конце концов я его уволил и стал нормально дышать!»

Уволить человека — это, конечно, тоже управленческое решение, но все-таки мне хотелось бы, чтобы в книге вы увидели, как управленцам удалось изменить человека, после чего он перешел на сторону добра. А если это и не получилось, то сделать еще что-то, что поменяло его мировоззрение. А если и это не удалось, то попытаться придумать какое-то другое решение. И только потом уже думать о том, чтобы закончить трудовые отношения. Поэтому историй «как я его уволил» здесь по минимуму — и то только те случаи, когда это действительно было необходимо.

В этой книге разобраны пятнадцать категорий сложных сотрудников, которые встречаются в каждой компании, и разные методы работы с такими людьми. Но объединяет эти способы одно: все они рабочие

и проверены на практике. Можно сказать, испытаны на живых людях :-)

Тем не менее подчеркну, что универсальных способов работы с сотрудниками не бывает, потому что всякий человек уникален и к каждому нужен индивидуальный подход. Но подсказки, какой метод выбрать, вы в этой книге точно найдете.

Прямо здесь, на первых страницах, хочу поделиться с вами самым главным инсайтом, который я получил за время написания этой книги. Многим он не понравится. Заключается этот инсайт в том, что одной из основных причин появления у нас в коллективах сложных подчиненных оказывается... сам руководитель, который где-то не заметил успехов сотрудника и не похвалил его, где-то в мелочах не пошел навстречу, где-то сам спровоцировал, где-то публично покритиковал, где-то перестал приходить вовремя на работу, где-то пообещал и не выполнил, а где-то поставил задачу и не проверил, как она выполняется.

Каждый человек, которого мы берем на работу, проходит этап собеседования. Любой кандидат на открытую вакансию показывает свой потенциал, всякий соискатель подает надежду, и, если мы видим его адекватность и перспективы, мы принимаем его. Люди не приходят на работу, чтобы стать сложными подчиненными. Но происходит *что-то*, и спустя какое-то время человек почему-то «превращается» в того самого «сложного», а мы не знаем, что с ним делать.

Как написал мне один из моих читателей, процитировав М. Ю. Лермонтова: «Я был готов любить

весь мир, меня никто не понял: и я выучился ненавидеть».

После написания этой книги я с уверенностью могу сказать: если руководитель нормально управляет своими сотрудниками, разговаривает с ними, дает конструктивную обратную связь, понимает мотиваторы и демотиваторы, знает картину мира подчиненных, дает адекватную нагрузку, готов щедро вознаграждать за сверхрезультаты, предоставляет им возможность развиваться и мечтать, остается примером нравственности, чести и благоразумия, то у него с высокой вероятностью будет минимальное количество сложных подчиненных. Иными словами, чем компетентнее менеджер, тем меньше у его сотрудников причин стать сложными. Поэтому, друзья мои, никогда не останавливайтесь и продолжайте каждый день развивать в себе того самого идеального руководителя. Учитесь, читайте, пробуйте, рефлекслируйте и улучшайте себя. Это действительно важно.

И последнее. Эта книга отличается от моих предыдущих. Признаюсь честно, далась мне она непросто, так как очень много времени уходило на анализ, сбор материалов, обработку почты, кластирование сложных подчиненных по категориям, изучение дополнительных материалов, согласования... Все это заняло целый год. Но тем не менее книга получилась очень «инструментальной» и практико-ориентированной. Надеюсь, она сделает лучше и вас, дорогой читатель.

Крутых результатов вам и преданных сотрудников, дорогие друзья!

Поехали!