«Эта книга – замечательное практическое руководство, построенное на фундаменте крепкой теории. Особенно ценна книга для предпринимателей. Готовая технология переговоров, описанная в ней, позволяет тратить минимум времени на сложные вопросы управления и сосредоточиться на воплощении самых смелых предпринимательских идей».

АРТЕМ АРТЕМЬЕВ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПАРТНЕРСТВА ПРОМЫШЛЕННИКОВ «ТИТАН»

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

МЯГКИЙ БОСС – ЖЕСТКИЙ БОСС

КАК ГОВОРИТЬ С ПОДЧИНЕННЫМИ: ОТ БИТВЫ ЗА ЗАРПЛАТУ ДО УКРОЩЕНИЯ НЕЗАМЕНИМЫХ

БОМБОРА™

Москва 2018

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 159.9
ББК 88.4
С34

Сивожелезов, Павел Петрович.

С34 Мягкий босс — жесткий босс. Как говорить с подчиненными: от битвы за зарплату до укрощения незаменимых / Павел Сивожелезов. — Москва : Эксмо, 2018. — 256 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

Настольная книга по переговорам с подчиненными. Внутри — идеальные алгоритмы для решения сложных ситуаций и инструменты переговоров, которые позволят вам быть эффективным и авторитетным руководителем. После каждой главы дается практическое задание, которое поможет внедрить полученные знания на практике. С помощью этой книги вы научитесь достигать своих целей в переговорах и сохранять хорошие отношения с подчиненными.

УДК 159.9
ББК 88.4

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для дополнительного образования

БИЗНЕС. КАК ЭТО РАБОТАЕТ В РОССИИ

Сивожелезов Павел Петрович

МЯГКИЙ БОСС — ЖЕСТКИЙ БОСС. КАК ГОВОРИТЬ С ПОДЧИНЕННЫМИ:
ОТ БИТВЫ ЗА ЗАРПЛАТУ ДО УКРОЩЕНИЯ НЕЗАМЕНИМЫХ

Руководитель отдела *О. Усольцева* Ответственный редактор *Л. Ивахненко*
Художественный редактор *А. Гусев* Дизайн обложки *А. Клишина* Технический редактор *О. Куликова*
Компьютерная верстка *Г. Балашова* Корректор *Л. Расторгуева*

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Өндіруші: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.
Тауар белгісі: «Эксмо»
Интернет-магазин : www.book24.kz
Интернет-дүкен : www.book24.kz
Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию, в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»
Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС
өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ., Домбровский көш., 3«а», литер Б, офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz
Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.
Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» www.eksmo.ru/certification
Өндірген мемлекет: Ресей
Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 17.04.2018. Формат 70x100 $^{1}/_{16}$.
Гарнитура «Journal». Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,74.
Тираж 100 экз. Заказ

BOOK24.RU
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН
BOOK24.RU

Знак информационной продукции согласно Федеральному закону от 29.12.2010 г. № 436-ФЗ
12+

ISBN 978-5-04-091087-8
9 785040 910878 >

В электронном виде книги издательства вы можете купить на www.litres.ru

ЛитРес:
один клик до книг

ISBN 978-5-04-091087-8

© Текст. Павел Сивожелезов, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности 9

Пролог 11

Введение 14

Переговоры с подчиненными как искусство 14

Факторы, повышающие сложность переговоров. 15

Зачем написана эта книга? 16

Откуда возникли сценарии, представленные в книге?. 17

Для кого эта книга? 18

Как пользоваться книгой? 19

Обратная связь 22

Глава 1. «ТРИ КИТА» В СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ С ПОДЧИНЕННЫМИ 23

Полномочия на наказание и увольнение 24

Ощущение «силы безразличия». 32

Сочетание уверенности и корректности 35

«Переговоры в ситуации «кто кого?», «по-твоему или по-моему?» 36

Мотивация на достижение результата 37

Практическое задание к главе 1 44

Глава 2. ОШИБКА ПОДЧИНЕННОГО. ЕЕ ПРИЗНАНИЕ И ИЗВЛЕЧЕНИЕ ВЫВОДОВ ИЗ НЕЕ 47

Понятие ошибки. 47

Вред и польза ошибок 49

Отношение к ошибкам и его последствия 49

Как не стоит вести переговоры с подчиненным об ошибке? 51

Возможные сценарии переговоров с подчиненным о его ошибке 53

Этапы переговоров. 54

Краткое описание возможных сценариев переговоров с подчиненным о его ошибке 69

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

С приверженным или лояльным, адекватно ведущим себя сотрудником . . . 69
С сотрудником, не желающим признавать ошибки . . . 70
С сотрудником, не желающим думать над ситуацией, расти и развиваться . . . 71
С сотрудником, не признающим ваш авторитет . . . 72
С сотрудником, не желающим признавать ошибки и не признающим ваш авторитет . . . 73
Практическое задание к главе 2 . . . 75

Глава 3. ПЕРЕГОВОРЫ О ПРОСТУПКЕ ПОДЧИНЕННОГО . . . 78

Возможные сценарии переговоров с подчиненным о его проступке . . . 78
Этапы переговоров . . . 79
Роль подчиненного. Основа для составления индивидуального кодекса поведения подчиненного . . . 80
Иллюстрированная версия кодекса компании LIANAIL . . . 100
Проступок на ваших глазах . . . 111
Проступок в ходе разговора с вами . . . 112
Общая схема переговоров с подчиненным о проступке . . . 112
Краткое описание возможных сценариев переговоров с подчиненным в типовых ситуациях нарушения . . . 114
Подчиненный не сделал задачу в назначенный срок из-за объективных обстоятельств . . . 114
Опоздание сотрудника . . . 115
Подчиненный не сделал задачу в назначенный срок, так как сразу говорил, что срок нереальный . . . 117
В рабочее время сотрудник сидел в социальных сетях («Одноклассники» и т. п.), т. е. пользовался Интернетом не по делу . . . 118
Подчиненный оценил руководителя без его просьбы . . . 119
Подчиненный недоволен самим фактом контроля и советует руководителю меньше его контролировать . . . 120
Подчиненный отнесся к задаче спустя рукава, работал не в полную силу . . . 121
Практическое задание к главе 3 . . . 124

Глава 4. СОПРОТИВЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЯМ И РЕШЕНИЯМ РУКОВОДИТЕЛЯ . . . 127

Сопротивление при постановке задачи . . . 129
Возможные сценарии переговоров при конструктивном сопротивлении . . . 130

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Возможные сценарии переговоров при деструктивном сопротивлении 134
Сопротивление при делегировании функции. 135
Возможный сценарий переговоров при сопротивлении делегированию из серии «не хочу» 142
Возможный сценарий переговоров при сопротивлении делегированию из серии «готов, но за доплату» 145
Сопротивление при повышении требований к работе 145
Возможный сценарий переговоров при сопротивлении повышению требований к работе из серии «не хочу» 147
Ответы на сложные вопросы подчиненного 149
Сопротивление при ужесточении либо ухудшении условий труда. 149
Индивидуальное ужесточение либо ухудшение условий труда. 152
Возможный сценарий переговоров при вынужденном индивидуальном ужесточении либо ухудшении условий труда 154
Сопротивление при контроле и проверке 156
Сопротивление при наказании и поощрении. 157
Обжалование подчиненным вашего наказания 160
Сопротивление при поощрении 161
Практическое задание к главе 4 164

Глава 5. ИСПРАВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОШИБОК 167

Переговоры с недовольным подчиненным. 168
Возможный сценарий переговоров с недовольным подчиненным. . . 170
Переговоры с воюющим подчиненным 171
Возможный сценарий переговоров с давно и открыто воюющим подчиненным. 178
Переговоры с подчиненным, ожидавшим повышения 180
Возможный сценарий переговоров с подчиненным, ожидавшим повышения 181
Удержание ценного сотрудника от увольнения 183
Возможный сценарий переговоров об удержании подчиненного от увольнения. 184
«Возврат к жизни» сотрудника, потерявшего мотивацию. 186
Возможный сценарий переговоров с подчиненным, потерявшим мотивацию. 187
Укрощение незаменимого. Работа со «звездами» 189
Этапы решения проблемы 190
Возможный сценарий переговоров с «незаменимым» подчиненным о приведении его к общим требованиям. 195
Практическое задание к главе 5 198

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Глава 6. БОЛЬНОЙ ВОПРОС. ПЕРЕГОВОРЫ О ЗАРПЛАТЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ 201

Как предотвратить разговоры о повышении зарплаты? 201

Если переговоры начались. Аргументы сотрудника и руководителя 207

Возможный сценарий переговоров с подчиненным, просящим о повышении зарплаты 209

Если сотрудник ожидал премии и требует ее 213

Возможный сценарий переговоров с подчиненным, ожидавшим и требующим денежной премии 214

Как вдохновить на трудовой подвиг, не обещая денег? 215

Возможный сценарий переговоров в ситуации, когда вам от подчиненного нужен неоплачиваемый трудовой подвиг 217

Практическое задание к главе 6 220

Глава 7. РАССТАЕМСЯ. УВОЛЬНЕНИЕ ПО ИНИЦИАТИВЕ РУКОВОДИТЕЛЯ 223

Увольнять или не увольнять? 223

Увольнение «по-мирному» 228

Возможный сценарий переговоров об увольнении «по-мирному» . . . 228

«Боевое» увольнение. Сценарии блицкрига 229

Практическое задание к главе 7 232

Глава 8. «КАК ВЫ РУКОВОДИТЕ?!». ПЕРЕГОВОРЫ С РУКОВОДИТЕЛЕМ, НАХОДЯЩИМСЯ У ВАС В ПОДЧИНЕНИИ ЕСЛИ ВЫ НЕДОВОЛЬНЫ ТЕМ, КАК ОН УПРАВЛЯЕТ СВОИМИ СОТРУДНИКАМИ 235

Системный подход к проблеме 236

Две крайности в решении проблемы 237

Роль руководителя и причины плохого управления 241

Возможный сценарий переговоров с подчиненным вам руководителем, кадровые решения и (или) стиль управления которого вас не устраивают 242

Практическое задание к главе 8 246

Заключение 250

Алфавитный указатель 252

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

БЛАГОДАРНОСТИ

Я всем сердцем благодарен Богу за то, что Он дал мне возможность и силы написать эту книгу.

Мой низкий поклон Владимиру Константиновичу Тарасову, директору и основателю Таллиннской школы менеджеров (www.tarasov.ru). Учителю, благодаря которому *я* нашел свой путь и под чьим добрым наставничеством сделал первые, самые важные шаги на этом пути. Мудрость его книг, семинаров, ответов на вопросы и глубоких личных бесед стала основой и стержнем данной книги. Многие мои мысли в ней — это пропущенные через собственный опыт и призму восприятия рекомендации Владимира Тарасова. Отдельные словесные формулы заимствованы из его комментариев к «Управленческим поединкам» и ответов на вопросы в ходе тренингов. Где имеет место прямая цитата, *я* даю ссылки на соответствующие книги и аудиокурсы Владимира Константиновича.

Огромную благодарность я выражаю своему другу и партнеру Игорю Рызову за его помощь, участие и конструктивную критику. В процессе нашей совместной творческой и тренерской работы родилась сама идея этой книги. А благодаря его вдохновляющей энергии и умению находить нужные слова поддержки она появилась на свет в запланированный срок.

Я признателен всем участникам вечернего Клуба управленческой борьбы «Тандем», всем тем, кто посетил когда-либо мои тренинги, за вопросы и примеры, которые позволили понять,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

о чем конкретно должна быть эта книга, какие главы в ней нужны. А ваше желание развивать свое управленческое и переговорное искусство стало важнейшим мотиватором для ее написания. Я благодарен моим родителям Ирине Александровне и Петру Павловичу, моему брату Александру за те ценности, которые легли в основу моей жизни и на которые я опирался при написании книги.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПРОЛОГ

Меня, как и многих руководителей, всегда беспокоил вопрос: каким нужно быть боссу — мягким или жестким? Поиску ответа на него я посвятил годы. Это были годы работы коммерческим и генеральным директором, системного бизнес-обучения, чтения деловой литературы, деятельности бизнес-тренера и владельца консалтинговой компании. В итоге я понял, что даже в профессиональном сообществе нет единого мнения по данному вопросу.

С одной стороны, есть немало аргументов за то, что более эффективны жесткие руководители. Они, как правило, лучше держат дисциплину в коллективе, бескомпромиссно требуют от подчиненных «выполнения и соблюдения», не позволяют «садиться к ним на шею», лучше управляют деньгами, не разбрасываются ресурсами организации, быстрее решают вопросы, меньше времени тратя на разговоры и уговоры. Порой их боятся настолько, что одно их появление или взгляд заставляет подчиненных активизироваться и браться за работу без лишних пререканий.

Однако у этой медали есть обратная сторона, у жесткого стиля управления есть и побочные эффекты. Инициативные, полные идей, творческие, готовые брать на себя ответственность сотрудники не хотят работать под началом таких руководителей. А те, что остаются, привыкают к тому, что «у нас все решает босс», что их мнение вряд ли будет учтено при принятии решений. А это не только демотивирует подчиненных, но и снижает качество самих решений руководителя. Кроме того, автоматически централизует их принятие, замыкая на личности босса,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

делая его «узким местом» в компании, осложняя его выход из операционного управления.

Возможно, именно поэтому мягкие боссы часто более успешны при работе в условиях, требующих принятия коллективных решений, вовлечения сотрудников, проявления исполнительской инициативы, творчества, проактивности. Именно с такими, как их называют, «демократичными» руководителями, чаще предпочитают работать высококвалифицированные подчиненные, будь то опытные топ-менеджеры, медицинские работники, преподаватели, программисты, дизайнеры и т. п. Они знают, что будут услышаны, что их интересы и мнения будут максимально учтены. А ведь многие легендарные руководители прямо говорили, что считали своей задачей подобрать талантливых подчиненных, создать им условия и далее просто не мешать работать.

Но все-таки излишняя мягкость порождает и немало проблем. Мягким руководителям тяжелее справляться с напористыми, своенравными подчиненными, а также с их неготовностью к переменам, нехваткой дисциплины и другими отклонениями от роли подчиненного. Это мешает скорости достижения результата, повышает его стоимость, а некоторые вопросы вообще остаются нерешенными. Кроме того, мягкость с отдельными подчиненными видят другие сотрудники, что снижает качество их работы и роняет авторитет руководителя в их глазах.

К какому выводу я пришел? Ни жесткий, ни мягкий босс не являются образцом эффективности. Крайности вредны. Руководителю следует стремиться к золотой середине, а она заключается в том, чтобы быть **точным**. Именно точность в исполнении своей роли гарантирует достижение результата с наименьшими ресурсами, рост авторитета босса и уровня мотивации сотрудников.

Но тут возникает проблема. Во время рутинной повседневной работы обученный либо просто опытный руководитель без труда будет действовать точно в своей роли: ставить задачи, проводить совещания, собирать и доводить информацию и т. д. Отклонения же в сторону излишней мягкости или жесткости происходят, когда руководитель сталкивается с подчиненным в сложной

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

переговорной ситуации: торга за зарплату, разбора проступков, сопротивления требованиям, неприятным изменениям, необходимости «укротить незаменимого» и т.п. Именно в таких и подобных им стрессовых моментах мы склонны автоматически возвращаться к привычным, но не очень эффективным моделям поведения: мягкие от природы боссы начинают уступать, жесткие от природы боссы начинают давить.

Я понял, что если собрать лучшие сценарии действия в самых сложных управленческих ситуациях, то это позволит каждому руководителю всегда, что бы ни происходило, оставаться точным, эффективным, авторитетным. И я посвятил несколько лет жизни тому, чтобы собрать все эти сложные ситуации, систематизировать их и найти лучшие практики их разрешения. Я собирал их из своей консалтинговой и управленческой практики, из общения с тысячами руководителей на тренингах и индивидуальных консультациях. Все эти сценарии рождены практикой и собраны для того, чтобы вы могли применить их в своей ежедневной управленческой деятельности.

Эта книга — руководство к действию для любого руководителя в проблемных ситуациях.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ВВЕДЕНИЕ

- ✓ Переговоры с подчиненными как искусство
- ✓ Зачем написана эта книга?
- ✓ Откуда возникли сценарии, представленные в книге?
- ✓ Для кого эта книга?
- ✓ Как пользоваться книгой?
- ✓ Обратная связь

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОДЧИНЕННЫМИ КАК ИСКУССТВО

Думаю, вы согласитесь, дорогой читатель, что работа руководителя во многом состоит из переговоров с подчиненными. А от умения их проводить зависят и авторитет руководителя, и приверженность сотрудников, и в конечном счете прибыль компании.

Если мы посмотрим на пять базовых составляющих в работе руководителя, которые выделяет Питер Друкер[1], то увидим, что каждая из них включает в себя переговоры с подчиненными.

1. Постановка целей и их доведение до сотрудников.
2. Организаторская работа. Подбор людей для определенной работы.
3. Общение с работниками и их мотивация.
4. Измерение показателей и обратная связь с сотрудниками по итогам измерения.

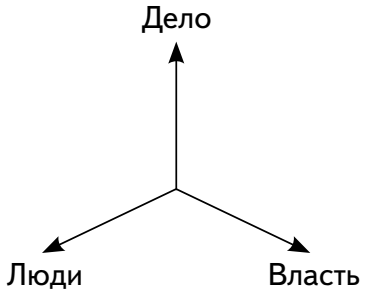
[1] Друкер П. Практика менеджмента. М.: ИД «Вильямс», 2009.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

5. Развитие своих сотрудников. Помощь им в раскрытии своих способностей.

Таким образом, мы видим, что **переговоры с подчиненными пронизывают всю работу руководителя.** Порой эти переговоры становятся сложными или очень сложными из-за характера или «незаменимости» подчиненного, непростой ситуации, острой темы, противоречия интересов, нехватки ресурсов, прежних управленческих ошибок и т. д.

Переговорам с подчиненными придает дополнительную сложность еще и то, что выиграть или хотя бы не проиграть в таких переговорах надо сразу по трем координатам: 1) интересы бизнеса; 2) отношения с людьми; 3) власть и авторитет руководителя[1].



Поэтому простых решений в переговорах с подчиненными не существует. Например, если просто надавить на подчиненного, это приведет к его демотивации, если пойти ему на уступки, может пострадать авторитет руководителя, и т. д.

ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ СЛОЖНОСТЬ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Сложность ситуации.
2. Противоречие интересов сторон.
3. Необходимость хотя бы не проиграть одновременно по трем координатам: 1) интересы бизнеса; 2) отношения с людьми; 3) власть и авторитет руководителя.

[1] Тарасов В. К. Персональное управленческое искусство. Аудиокурс. М.: Добрая книга, 2010.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>