

НОВИНКА

Эффективный менеджмент /2

99

ПРАВИЛ УПРАВЛЕНИЯ

«Сделай команду сильнее»

АВТОР

ПРАКТИК

2026

Сергей Вермонт

Эффективный менеджмент /2. 99 правил управления

<https://litres.ru/74354833>

SelfPub; 2026

Аннотация

Настольная книга для тех, кто руководит. Не теория — выжатая практика. Здесь собраны 99 законов, правил и принципов управления персоналом, о которых не рассказывают в университетах, но которые каждый день применяют успешные управленцы.

Вы узнаете: почему лучшие сотрудники уходят первыми, как простые изменения в общении повышают продуктивность, что мотивирует людей сильнее денег, как делегировать без возврата задач и почему контролируемые конфликты полезнее показной гармонии.

Каждая глава — готовый инструмент. Без воды и сложных схем — только суть и примеры из жизни.

Первая версия книги создавалась как печатное пособие для визуального восприятия. В редакции 2026 года содержание, идеи и смыслы полностью сохранены, но текст переработан для прослушивания: формулировки стали плавнее и естественнее для устной речи.

Читайте или слушайте — результат будет одинаковым. Если вам нужно не просто руководить, а получать реальные результаты от команды, эта книга станет вашим секретным оружием.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ	10
Закон первый. Закон Парето: Почему в любой команде работают только двое из десяти	10
Принцип второй. Принцип Питера: Почему ваш начальник может быть некомпетентным	14
Закон третий. Закон Паркинсона: Почему вы делаете за час то, что можно сделать за пятнадцать минут	17
Закон четвёртый. Закон Мерфи: Почему бутерброд всегда падает маслом вниз	20
Закон пятый. Закон Конвея: Почему в вашей компании вечный бардак	22
ГЛАВА 2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА	24
Закон шестой. Закон «Лучше пусто, чем плохо»: Почему плохой сотрудник обходится дороже, чем пустая ставка	24
Правило седьмое. Правило «Трёх интервью»: Как не нанять кота в мешке	28
Закон восьмой. Закон «Культурного соответствия»: Почему «чужой среди своих» опаснее, чем некомпетентный новичок	31
Принцип девятый. Принцип «Звёзды против	34

команды»: Когда один гений может разрушить целый коллектив	
Закон десятый. Закон «Опыт не равен результату»: Почему десять лет стажа могут быть одним годом, повторённым десять раз	37
ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЁННОСТЬ	40
Закон одиннадцатый. Теория Херцберга: Почему премия не делает сотрудника счастливым, но её задержка точно сделает несчастливым	40
Закон двенадцатый. Пирамида Маслоу: Почему голодный сотрудник не мечтает о карьерном росте	43
Закон тринадцатый. Закон Ожиданий: Почему люди верят в то, во что их заставляют верить	46
Правило четырнадцатое. Правило Признания: Почему искреннее «спасибо» запоминается дольше, чем премия	49
Закон пятнадцатый. Закон Справедливости: Почему ваш лучший сотрудник считает часы работы коллег	52
ГЛАВА 4. ЛИДЕРСТВО	55
Закон шестнадцатый. Закон «Лидер против менеджера»: Почему одних слушают из-под палки, а других — по велению сердца	55

Правило семнадцатое. Правило «Пяти уровней лидерства» Джона Максвелла: Как пройти путь от начальника до человека, за которым идут добровольно	58
Закон восемнадцатый. Закон Зеркала: Почему ваша команда ведёт себя так, как вы позволяете	61
Принцип девятнадцатый. Принцип Доверия: Почему без него ваша должность — пустой звук	64
Закон двадцатый. Закон Эмоционального заражения: Почему ваше настроение становится настроением команды	67
ГЛАВА 5. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ	70
Закон двадцать первый. Закон Такмана: Почему новые коллективы сначала ссорятся, а потом побеждают	70
Правило двадцать второе. Правило ролей Белбина: Почему идеальная команда похожа на футбольный клуб, а не на хор	74
Конец ознакомительного фрагмента.	77

Сергей Вермонт

Эффективный менеджмент /2. 99

правил управления

ВВЕДЕНИЕ

Управлять людьми — это значит каждый день решать головоломку. И, пожалуй, одну из самых сложных в мире.

Представьте себе: вы собрали команду из умных, по-настоящему талантливых специалистов. Вы дали им все необходимые ресурсы, поставили перед ними чёткие, амбициозные цели. Казалось бы, всё должно работать как часы. Но проходит месяц, и вы чувствуете разочарование. Кто-то из команды откровенно тянет назад, кто-то незаметно саботирует любые изменения, а самые ценные и, казалось бы, лояльные сотрудники вдруг начинают уходить к конкурентам. Знакомое чувство?

Вся проблема в том, что людей нельзя запрограммировать, как машины. Они не работают по простой, линейной логике, где за стимулом всегда следует предсказуемая реакция. Зато они подчиняются другим законам — психологиче-

ским, социальным, и порой, надо признать, совершенно иррациональным.

Эта книга — не ещё один скучный учебник по менеджменту, переполненный теорией. Это сборник девяноста девяти неочевидных правил, которые наконец-то объяснят вам, почему так называемая «звезда» команды может на самом деле быть её главной угрозой. Как одна-единственная, неосторожно брошенная фраза руководителя способна убить мотивацию человека на долгие месяцы. Зачем иногда бывает просто необходимо увольнять лучших сотрудников. И почему чувство справедливости для людей зачастую важнее, чем деньги.

Здесь вы не найдёте воды и оторванных от жизни теорий из «идеального мира». Только проверенные на практике принципы, которые действительно работают, когда вам нужно быстро собрать команду для сложного проекта, удержать ценных специалистов, не имея огромного бюджета, или превратить обычных «середнячков» в топ-исполнителей.

Важно понимать: эти законы не сделают из вас гуру управления за одну неделю. Но они дадут вам систему, чёткую и ясную. С ней вы перестанете мучительно гадать: «Ну почему они снова всё испортили?» — и начнёте получать предсказуемые, стабильные результаты.

Итак, вы готовы разобрать свою команду на молекулы, чтобы понять, как она работает на самом деле? Тогда давайте начинать.

И один совет от автора, прежде чем мы перейдём к делу: выписывайте те законы, которые бьют прямо в болевые точки вашего бизнеса, которые откликаются именно в вашей ситуации. А к остальным вы всегда сможете вернуться позже, когда столкнётесь с новой проблемой.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Закон первый. Закон Парето: Почему в любой команде работают только двое из десяти

Задумывались ли вы когда-нибудь, почему в любом, даже самом большом коллективе, всегда есть «те самые» люди? Те, кто вытягивает безнадежные дедлайны, генерирует прорывные идеи, закрывает самые сложные сделки, в то время как остальные... ну, скажем так, просто числятся в штате?

Поверьте, это не совпадение и не ваша личная управленческая неудача. Это Закон Парето — жестокая, но предельно честная математика эффективности.

В конце девятнадцатого века итальянский экономист Вильфредо Парето, изучая распределение богатства, заметил удивительную закономерность: двадцать процентов населения владеют восьмьюдесятью процентами всего капитала. Позже он обнаружил тот же самый принцип и в собственном саду — двадцать процентов горошин давали восемьдесят процентов всего урожая.

С тех пор это соотношение находят буквально повсюду. Двадцать процентов клиентов приносят вам восемьдесят процентов прибыли. Двадцать процентов ошибок вызывают восемьдесят процентов всех проблем. И самое интересное: это железное правило работает и в вашем офисе.

Почему же так происходит? Почему именно двадцать процентов ваших сотрудников делают всю ключевую работу? Причин здесь несколько.

Во-первых, эти люди не «заняты» — они эффективны. Большинство сотрудников мастерски имитируют бурную деятельность: бесконечные встречи, тонны переписки, кипы отчётов. Но настоящие «двигатели» не тратят своё время на подобную ерунду. Они умеют фокусироваться на главном и делают мощные рывки, а не бесконечные мелкие шажки.

Во-вторых, они не боятся брать на себя ответственность. Восемьдесят процентов людей предпочитают лишний раз не высовываться, руководствуясь принципом «лишь бы не уволили». А вот ваши ключевые двадцать процентов — это те, кто сам ищет сложные задачи, кто готов рисковать и предлагать нестандартные решения. Они не ждут указаний — они сами меняют правила игры.

И, в-третьих, они работают не только за деньги, а за результат. Остальные могут трудиться строго от звонка до звонка, но ключевые сотрудники по-настоящему горят своим делом. Для них работа — это не просто способ заработать, а возможность создать что-то действительно важное.

Какой из этого следует практический вывод, если вы руководитель? Для начала, найдите своих двадцать процентов. И помните, это не всегда громкие и заметные лидеры. Возможно, это тихий аналитик, чьи точные расчёты спасают весь бюджет, или менеджер, который удерживает самых ключевых клиентов. Далее — не заваливайте этих людей рутиной. Если человек приносит реальную пользу, освободите его от бессмысленных совещаний и бюрократических отчётов. Это освободит его энергию для главного.

И, конечно, мотивируйте их правильно — деньгами, свободой, новыми возможностями. Но при этом оставьте попытки «разогнать» остальные восемьдесят процентов. Это, как правило, бесполезно. Лучше правильно расставить этих людей, чтобы они, по крайней мере, не мешали работать тем, кто приносит основной результат.

Ну а если вы узнали себя в этих самых двадцати процентах? Тогда вы наверняка чувствуете, что вас, мягко говоря, используют. Пока остальные «отбывают номер», вас загружают по полной программе. Выход здесь простой: требуйте большего — зарплаты, условий, полномочий. Или найдите место, где ваш вклад будут ценить по-настоящему.

Запомните: Закон Парето — это не просто теория. Это самая что ни на есть реальность. Вы можете злиться на неё, отрицать её или пытаться её игнорировать, но она всё равно продолжит работать. Вопрос лишь в том, как вы ею воспользуетесь. Станете ли вы одним из тех самых двадцати процен-

тов? Найдёте ли их в своей команде? Или продолжите делать вид, что все сотрудники одинаково полезны? Выбор, как всегда, за вами.

Принцип второй. Принцип Питера: Почему ваш начальник может быть некомпетентным

Признайтесь, вам ведь случалось смотреть на своего руководителя и с недоумением думать: «Как этот человек вообще здесь оказался?». Или, возможно, вы замечали, как блестящий специалист, настоящий профессионал своего дела, получив заслуженное повышение, на новой должности вдруг превращается в совершенно беспомощного и неэффективного менеджера?

Что ж, поздравляю. Вы воочию столкнулись с принципом Питера.

В тысяча девятьсот шестьдесят девятом году канадский педагог Лоуренс Питер сформулировал жестокую, но поразительно точную мысль. В любой иерархической системе каждый сотрудник неизбежно поднимается до своего собственного уровня некомпетентности.

Проще говоря, пока вы отлично справляетесь со своей работой, вас повышают. И это происходит до тех пор, пока вы не достигаете той должности, где ваши навыки и способности перестают работать. И, как правило, именно на этом месте вы и остаётесь. Навсегда.

Как это выглядит в реальной жизни? Представьте себе та-

лантливому программиста Васю. Его код — чистое искусство. Он — гений. Начальство смотрит на него и решает: «Вася такой молодец! Давайте дадим ему командовать целым отделом». Но беда в том, что Вася не умеет управлять людьми. Он раздражается, теряется в планах, не может объяснить задачи. В итоге — отдел в хаосе, а Вася глубоко несчастен.

Этот принцип объясняет, почему гениальный врач, став главврачом, утопает в бумагах и не может лечить. Почему талантливый учитель, заняв пост завуча, только мучает коллег бессмысленными отчётами. И почему лучший продавец, получив кресло директора, вдруг начинает терять клиентов. Они не стали хуже как специалисты. Они просто попали туда, где их сильные стороны больше не имеют значения.

Почему же это происходит почти со всеми? Всё просто: сама система поощряет такой путь. Нас с детства учат: «Расти, развивайся, стремись к повышению!». Но никто не спрашивает: «А сможешь ли ты быть эффективным на новом уровне?». Как только человек перестаёт справляться, его перестают повышать. Но и увольнять не спешат — ведь он же «опытный», «лояльный», «давно в компании». В итоге бюрократия растёт, а реальные дела стоят на месте.

Что же с этим делать? Если вы сотрудник, не гонитесь за карьерой ради статуса. Возможно, вам будет комфортнее и полезнее оставаться первоклассным экспертом, а не посредственным начальником. Если же вы мечтаете о руководящей

должности — осваивайте науку управления заранее, до того, как вас повысят.

Если же вы сами руководитель, помните: лучший специалист не всегда равен хорошему управленцу. Не повышайте людей «по инерции», как бы ни был велик соблазн отметить их заслуги. Создавайте альтернативные пути роста. Например, для талантливого инженера — это может быть путь «ведущего архитектора», а не «начальника отдела».

Принцип Питера, по сути, объясняет, почему в офисах так много бесполезных менеджеров, почему государственные структуры работают так медленно, и почему талантливые люди часто ненавидят свою работу. Мы все рискуем когда-нибудь «дорости» до уровня своей некомпетентности. Вопрос лишь в том, осознаете ли вы этот момент и сможете ли вовремя остановиться, чтобы не застрять там навсегда.

Закон третий. Закон Паркинсона: Почему вы делаете за час то, что можно сделать за пятнадцать минут

Вы когда-нибудь замечали за собой такую особенность? Если дать себе целую неделю на написание простого отчёта, вы будете копать в нём все семь дней. Если запланировать трёхчасовое совещание, оно каким-то волшебным образом заполнится разговорами ровно на три часа, даже если тема того не стоит.

Поздравляю, вы столкнулись с Законом Паркинсона — одним из самых циничных и при этом самых правдивых законов нашей рабочей жизни.

В тысяча девятьсот пятьдесят пятом году британский историк Сирил Норткот Паркинсон опубликовал сатирическую статью, основанную на его наблюдениях за работой государственной бюрократии. Он заметил простую вещь: работа заполняет всё время, которое на неё отпущено.

Иными словами, если дать себе день на задачу, вы потратите на неё день. Если поставить жёсткий дедлайн на пятнадцать минут — вы уложите в эти пятнадцать минут. Как это выглядит на практике? Паркинсон, изучая британское Адмиралтейство, обнаружил поразительную вещь: чем больше становилось чиновников, тем больше они создавали бу-

мажной работы. Причём количество кораблей в те годы сократилось вдвое, а вот штат чиновников, наоборот, вырос в полтора раза.

В современном офисе закон Паркинсона проявляется в том, что вы, скорее всего, могли бы сделать всю свою работу за три-четыре часа. Но вместо этого вы бессознательно растягиваете задачи, чтобы «заполнить» восьмичасовой день. Вы усложняете простые вещи, чтобы выглядеть занятым. Вы ходите на ненужные встречи, потому что «так принято». В результате вы устаёте не от работы, а от её бесконечной имитации.

Как же бороться с этим всепроникающим законом? Во-первых, ставьте себе жёсткие сроки, даже когда их нет. Дали неделю на презентацию? Сделайте её за один день. Совещание запланировано на час? Закончите его за тридцать минут.

Во-вторых, безжалостно избавляйтесь от «мусорных» задач. Девяносто процентов офисной работы — это бесконечные уточнения, переделки ради «идеальности» и обсуждения, которые ни к чему не приводят. Спрашивайте себя: «Если сделать это быстрее и проще, что конкретно сломается?»

И, наконец, начните измерять своё реальное время. Засеките, сколько на самом деле занимает ответ на письмо — не тридцать минут, а пять. Подготовка отчёта — не три дня, а два часа. Принятие решения — не неделя совещаний, а пятнадцать минут раздумий.

Закон Паркинсона — это не просто история про бюро-

кратию. Это про нашу общую склонность всё растягивать и усложнять. Если вам платят за «отсиживание часов», вы будете медленным. Но если вам платят за результат, вы научитесь делать больше за меньшее время. Вопрос лишь в том, что вы выбираете — бесконечно «заполнять» время или освободить часы своей жизни для того, что действительно важно.

Закон четвёртый. Закон Мерфи: Почему бутерброд всегда падает маслом вниз

Бывало ли у вас такое чувство, что вселенная иногда играет с вами в злую шутку? Как только вы опаздываете, все светофоры вдруг становятся красными. Решили наконец сохранить важный файл — и именно в этот момент зависает компьютер. Это не паранойя, уверяю вас. Это Закон Мерфи в его самом беспощадном действии.

В тысяча девятьсот сорок девятом году капитан ВВС США Эдвард Мерфи работал над испытаниями реактивных самолётов. Когда техник в очередной раз ошибся при подключении датчиков, Мерфи мрачно заметил: «Если есть хоть один способ сделать что-то неправильно, этот способ кто-нибудь обязательно найдёт».

Фраза мгновенно разлетелась среди лётчиков, потом попала в прессу, и вот уже более семидесяти лет мы все живём по этому негласному принципу. Как же он управляет нашей жизнью? Посмотрите вокруг. Принтер зажёвывает бумагу именно перед самой важной встречей. Зарядка телефона садится в момент экстренного звонка. Wi-Fi таинственно пропадает, когда нужно срочно отправить документ. Чем важнее момент, тем выше шанс, что техника вас подведёт.

То же самое с очередями и транспортом. Вы перестроились в другую полосу, и именно ваша старая полоса мгновенно поехала быстрее. Вы выбрали самую короткую очередь, и она внезапно остановилась из-за проблем с кассой.

Почему же Закон Мерфи такой живучий? Во-первых, наш мозг запоминает только провалы. Из ста удачных дней вы забудете девяносто девять, но один день, когда всё пошло наперекосяк, врежется в память на годы. Во-вторых, вероятность, по сути, на стороне хаоса. Чем сложнее система, тем больше в ней точек отказа. И, в-третьих, мы сами часто создаём условия для провала: откладываем дела — потом спешим и ошибаемся, экономим на качестве — получаем поломки.

Как же бороться с этим вселенским заговором? Прежде всего, примите правду: ошибки неизбежны. Заранее продумывайте «план Б» для важных дел и всегда оставляйте запас времени, особенно для аэропортов и дедлайнов. Упрощайте всё, что только можно упростить — чем сложнее процесс, тем больше шансов для сбоев. И, конечно, научитесь смеяться над этим.

С одной стороны, Закон Мерфи демотивирует. Но с другой, он учит нас не надеяться на «авось», готовиться к худшему и по-настоящему ценить те моменты, когда всё-таки повезло. И если сегодня у вас всё идёт хорошо — не расслабляйтесь. По Закону Мерфи, это, скорее всего, ненадолго.

Закон пятый. Закон Конвея: Почему в вашей компании вечный бардак

Представьте себе до боли знакомую картину. Отдел продаж тихо ненавидит отдел разработки, потому что те делают ужасно неудобный продукт. Маркетологи не разговаривают с финансистами, потому что одни хотят тратить, а другие — экономить. А руководство принимает решения, которые бесят абсолютно всех, но ничего не меняется. Знакомо? Поздравляю, вы стали свидетелем Закона Конвея.

В тысяча девятьсот шестьдесят седьмом году программист Мелвин Конвей заметил одну фундаментальную вещь: любая организация создаёт продукты, которые в точности копируют структуру её внутренних коммуникаций. Проще говоря, как люди общаются внутри компании, так и будет выглядеть её продукт. Какие стены стоят между отделами, такие же барьеры будут и в ваших процессах.

Как это проявляется в реальности? Если разработчики сидят в одном здании, а тестировщики в другом, продукт будет «сшит» из кусков. Если дизайнеры не общаются с инженерами, вы получите красиво, но жутко неудобно. А если для согласования идеи требуется десять подписей, ваш продукт безнадёжно устареет ещё до своего выхода на рынок.

Этот закон работает даже в маленьких компаниях. Пока стартап — это одна «семья», где все сидят в одной комнате и

кричат друг другу через стол, продукт получается цельным. Но стоит нанять удалённых сотрудников или открыть второй офис, как всё начинает рассыпаться. Ведь если общение сводится к переписке в чате, проект превращается в набор несвязанных между собой задач.

Как же бороться с Законом Конвея? Начните с самого простого — ломайте барьеры между отделами. Заставьте маркетинг и разработку сидеть в одном кабинете. Устройте «битву отделов», когда продавники попробуют собрать продукт, а инженеры — его продать. Упрощайте коммуникацию: чем меньше согласований, тем быстрее результат. Замените половину бесполезных совещаний короткими пятиминутными стендапами.

И, самое главное, следите за «архитектурой» общения. Если вы видите, что два отдела перестали разговаривать, знайте: их проблемы очень скоро станут проблемами ваших клиентов. Если руководство живёт в информационном вакууме, компания будет делать то, что «видно сверху», а не то, что действительно нужно рынку.

Закон Конвея — это не проклятие, а точный диагноз. Он показывает, где в компании «заторы» и почему клиенты получают неудобные решения. Хотите изменить продукт? Меняйте способ общения внутри команды. И если после прочтения этой главы вы подумали: «Так это же про нас!» — значит, пришло время собрать всех на общий разговор. И да, принесите с собой пищу.

ГЛАВА 2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Закон шестой. Закон «Лучше пусто, чем плохо»: Почему плохой сотрудник обходится дороже, чем пустая ставка

Знаете, что на самом деле бьёт по бизнесу больше всего? Это не экономический кризис, не агрессивные конкуренты и даже не налоги. Самый разрушительный удар наносит плохой найм. Тот самый случай, когда вы в отчаянии взяли на работу «хоть кого-нибудь», лишь бы закрыть вакансию. А через полгода с ужасом понимаете: этот человек не просто не работает. Он методично разваливает команду, портит выстроенные процессы и высасывает энергию из всех, кто находится рядом.

И вот тогда приходит горькое осознание: пустая вакансия обошлась бы вам значительно дешевле.

Почему же «тёплое тело» за рабочим столом опаснее, чем пустое кресло? Давайте разберём по порядку.

Во-первых, это прямые убытки. Зарплата, налоги, социальный пакет — сотни тысяч рублей в год за имитацию ра-

боты. Добавьте сюда ошибки, бесконечные переделки и упущенную выгоду — и сумма удвоится. А потом наступает момент увольнения: выплаты, поиск замены, адаптация нового человека. И вот вы уже в глубоком минусе. Замена плохого сотрудника всегда обходится дороже его оклада.

Во-вторых, это косвенные потери, которые действуют как яд для коллектива. Хорошие сотрудники начинают терять мотивацию. Они задаются справедливым вопросом: «Почему я выкладываюсь на полную, а он получает столько же?» Общая планка требований незаметно снижается. Люди начинают думать: «Если ему можно так работать, то и я не буду стараться». А вы, как руководитель, тратите до шестидесяти процентов своего времени на разборки и контроль вместо того, чтобы заниматься стратегией.

И, наконец, репутационные риски. Плохой менеджер способен потерять ключевого клиента. Некомпетентный продавец испортит отношения с партнёрами. А токсичный сотрудник после увольнения может выплеснуть весь свой негатив в социальные сети, ударив по вашему бренду.

Как же распознать «опасного» кандидата ещё до найма? Обращайте внимание на красные флаги. Если человек на собеседовании говорит: «Мне всё равно, лишь бы платили» — он будет работать спустя рукава. Если он заявляет, что на прошлой работе все были идиотами — скоро он скажет то же самое и о вас. А если он уверен, что сам знает, как лучше, но не может объяснить свои методы — перед вами упёртый

дилетант.

Вместо пустых разговоров устраивайте тест-драйв. Дайте кандидату не абстрактное, а реальное небольшое задание. Проведите пробный день в коллективе, чтобы посмотреть, как он вписывается в команду. И обязательно проверьте его человеческие качества: если он грубит вашему HR-специалисту, он будет грубить и вашим клиентам.

Существует и простое правило трёх «нет». Если у вас есть сомнения — отказывайте. Если ваши коллеги против — отказывайте. Если кандидат сам не горит вакансией — тем более отказывайте.

А что делать, если плохой сотрудник уже, к сожалению, в команде? Главное — не тяните с увольнением. Первые две недели — это адаптация. За месяц становится понятно, подходит ли человек. А три месяца — это крайний срок для решительных действий. Чем дольше вы тянете, тем дороже обойдётся расставание.

И не надейтесь его «исправить». Девяносто процентов взрослых людей не меняются на работе. Тратить время на перевоспитание — всё равно что удобрять бетон в надежде, что из него прорастёт цветок.

Когда придёт время, увольняйте правильно: без эмоций, опираясь только на факты. Быстро, без бесконечных «а давайте ещё попробуем». И с сохранением лица — не сжигайте мосты.

Запомните главное: вакансия — это не чрезвычайная си-

туация. Пустое кресло — это проблема, которую можно решить. А плохой сотрудник — это катастрофа, которая тянет на дно весь корабль.

Правило седьмое. Правило «Трёх интервью»: Как не нанять кота в мешке

Вы когда-нибудь покупали дорогую вещь без примерки? Вряд ли. Тогда почему мы так часто нанимаем людей после одного-единственного часового собеседования, словно выбираем кофе навынос?

Девяносто процентов ошибок при найме происходят из-за спешки. Но есть способ почти гарантированно избежать провала. Это правило трёх интервью.

Почему одного собеседования недостаточно? Подумайте сами. На первом свидании все стараются понравиться. Резюме — это красивая анкета на сайте знакомств. А собеседование — это тщательно отрепетированная история, которую кандидат рассказывал уже десятки раз. Вы рискуете выбрать не того, кто лучше работает, а того, кто лучше продаёт себя.

Как же выглядит идеальная трёхступенчатая воронка отбора?

Первый этап — это личная встреча. Её цель — понять, не психопат ли перед вами. Здесь мы проверяем мягкие навыки: как человек говорит, как реагирует на неудобные вопросы. Мы оцениваем его мотивацию: почему он выбрал именно нашу компанию. И, конечно, мы смотрим, насколько он

соответствует нашей культуре, впишется ли в коллектив.

На этой встрече не давите на человека, позвольте ему раскрыться. Задавайте провокационные вопросы, например: «Расскажите мне о своём самом большом провале». И наблюдайте не только за словами, но и за языком тела. Красные флаги здесь очевидны: если кандидат говорит только о деньгах, не может объяснить, чем занимался на прошлой работе, или постоянно вас перебивает.

Второй этап — это тестовое задание. Его цель — увидеть реальные навыки, а не красивые истории. Дайте человеку настоящую задачу, а не абстрактную головоломку. Ограничьте время, чтобы понять его рабочий темп. И обязательно посмотрите, как он воспринимает обратную связь, специально указав на какую-нибудь ошибку. Для маркетолога это может быть разбор вашей рекламной кампании, для разработчика — реальный кусок кода, для менеджера — отработка возражений клиента.

Что должно насторожить? Если кандидат сдаёт чужую работу — это легко проверяется. Если он не укладывается в сроки без объяснения причин. Или если он спорит вместо того, чтобы исправить ошибку.

И, наконец, третий этап — пробный день. Его цель — увидеть, как человек поведёт себя в реальных полевых условиях. Пригласите его в офис на несколько часов, дайте настоящие, но не самые срочные задачи. Познакомьте с командой и наблюдайте за химией общения. Посмотрите, как быстро

он включается в процесс, как общается с коллегами, когда начальника нет рядом, и как реагирует на мелкие рутинные сложности.

Тревожные звоночки здесь — это постоянное отвлечение на телефон, растерянность при малейшем отклонении от инструкции и явное раздражение, которое он вызывает у коллег уже в первый день.

Почему эта система работает? Потому что три фильтра сводят случайности к минимуму. Первое интервью отсеивает половину неподходящих. Тест убирает ещё тридцать процентов тех, кто умеет только красиво говорить. А пробный день показывает истинное лицо человека.

И не забывайте: это экономит деньги компании. Лучше потратить три дня на проверку, чем полгода на увольнение и поиск новой замены. К тому же, двадцать процентов соискателей сами отказываются после пробного дня. А значит, они бы всё равно ушли от вас через месяц.

Если времени катастрофически не хватает, сокращайте, но не пропускайте этапы. Для младших специалистов можно оставить тест и пробный день. Для топ-менеджеров — глубокое интервью и разбор кейса. Для удалённых сотрудников — тестовое задание и видеозвонок с командой.

Запомните: три встречи — это не роскошь, а гигиена найма. Хорошего сотрудника, как и качественный матрас, нельзя выбрать за пять минут. Его нужно протестировать в деле, ведь ошибка будет стоить вам очень дорого.

Закон восьмой. Закон «Культурного соответствия»: Почему «чужой среди своих» опаснее, чем некомпетентный новичок

Представьте себе гениального программиста, который виртуозно пишет код, но при этом хамит коллегам. Или талантливому маркетологу, который приносит блестящие результаты, но в глубине души ненавидит продукт, который продвигает. Или эффективного менеджера, который выполняет план, но втихую саботирует все общие правила компании.

Все они приносят результат. Но при этом медленно, изо дня в день, разъедают команду изнутри. Потому что профессиональные навыки можно подтянуть, а вот ценностный разрыв — это как раковая опухоль, которая даёт метастазы во все сферы.

Технические навыки, как показывает практика, предсказывают лишь четверть успеха сотрудника. А вот соответствие корпоративной культуре определяет семьдесят пять процентов его эффективности. Есть знаменитый пример: одна американская компания по продаже обуви предлагает всем новичкам деньги за увольнение в первую же неделю работы. Таким образом они отсеивают тех, кто не готов жить

по их правилам.

Как же распознать культурный диссонанс? Есть три явных признака. Первый: человек говорит «Я просто работаю, а не дружу» в коллективе, где взаимопомощь является основой. Второй: он заявляет «Главное — это мои личные показатели» в компании, ориентированной на общий результат. И третий: он постоянно спрашивает «Почему я должен это делать?» там, где ценят инициативу.

Как же проверить культурное соответствие всего за тридцать минут? Используйте вопросы-детекторы. Спросите: «Опишите вашу идеальную рабочую среду» и сравните ответ с реальностью. Поинтересуйтесь: «Как вы относитесь к нашему правилу...», назвав какое-нибудь реальное. Или спросите: «Кем вы восхищаетесь в нашей отрасли?» — ответ покажет его истинные ценности.

Можно использовать и ситуационные тесты. Дайте кандидату кейс, где нужно выбрать между личной выгодой и принципами компании. Или между быстрым результатом и правильным процессом. Или между инициативой и дисциплиной. Его выбор скажет о нём больше, чем всё резюме.

А можно пойти на провокацию. Скажите: «Работа — это просто обмен времени на деньги». Или: «Клиенты часто сами не знают, чего хотят». Или: «Ошибки лучше скрывать». Реакция человека на эти утверждения будет красноречивее любых дипломов.

Что же делать, если «звезда» уже работает у вас, но не

вписывается в культуру? Если расхождение невелико, попробуйте адаптировать человека: чётко сформулируйте правила игры, назначьте ему наставника и дайте время на осознание. Но если ядро ценностей разное, лучше расстаться. Лучше потерять одного талантливого, чем десять лояльных. Токсичные «звёзды» заражают коллектив цинизмом, и помните: нет универсальных гениев, есть только подходящие или неподходящие.

Компания — это не сборная мира, а команда единомышленников. Можно научить человека работать в Excel, но нельзя научить его искренне любить клиентов, гореть общим делом и уважать ваши принципы. Культурное соответствие — это не про «удобных» людей, а про «своих».

Принцип девятый. Принцип «Звёзды против команды»: Когда один гений может разрушить целый коллектив

Вы наверняка видели футбольные матчи, где вся игра строится вокруг одного суперфорварда. Он забивает голы, он творит чудеса, но команда при этом проигрывает. В бизнесе происходит ровно то же самое: талант-одиночка может вытянуть один квартал, но при этом способен разрушить всю компанию за год.

Почему же «слишком гениальный» сотрудник может быть опаснее, чем откровенный бездельник? Всё дело в эффекте «чёрной дыры». Такая звезда забирает себе все самые интересные проекты, получает эксклюзивные условия и создаёт у окружающих стойкое впечатление, что все остальные — лишь статисты на фоне его величия.

Результат не заставляет себя ждать: восемьдесят процентов команды теряют мотивацию. Коллеги перестают предлагать идеи, потому что думают: «Всё равно проект отдадут Петрову». А руководство постепенно теряет объективность, попадая под обаяние «незаменимого».

В одной IT-компании гениальному разработчику разрешили игнорировать общие дедлайны. Через полгода из неё уволились пять сильных специалистов среднего звена. Они

просто устали быть на подхвате у «звезды».

Есть и другая сторона — токсичная исключительность. Она проявляется во фразах: «Я не хожу на планёрки, они для обычных сотрудников», «Мои ошибки — это особенность гения» или «Без меня вы все разоритесь». Такой человек на треть чаще саботирует процессы и обходится компании в пять раз дороже из-за скрытых потерь и демотивации команды.

А когда «незаменимый» наконец уходит, срабатывает эффект домино. Обрушиваются все процессы, завязанные на него. Выясняется, что половину его «уникальных решений» никто не понимает. А в наследство остаётся выгоревшая команда, привыкшая быть на вторых ролях.

Как же отличить здоровую звезду от токсичной? Проведите тест на командность. Настоящий профессионал делится знаниями, а не хранит «секреты успеха». Он радуется чужим победам и говорит «мы» чаще, чем «я». Фальшивая звезда, напротив, создаёт информационные блокады, приписывает общие заслуги себе и использует свой «особый статус» для нарушения правил.

Можно устроить и ситуационную проверку. Дайте человеку задание, где нужно помочь отстающему коллеге, признать чужой вклад или пожертвовать личным результатом ради общего. Его реакция покажет вам истинное лицо.

Если звезда уже разрушает коллектив, действуйте решительно. Обезвредьте её исключительность: отмените инди-

видуальные привилегии, включите в кросс-функциональные проекты и публично отмечайте вклад всей команды. Создайте систему дублирования: запретите «монополию на знания», введите обязательное наставничество и документируйте все уникальные решения.

И если после трёх месяцев коррекции поведение не изменилось, наступает время жёсткого выбора. Для рядовых звёзд — это расставание. Для ключевых игроков — перевод на индивидуальный контракт, исключающий контакт с командой.

Запомните золотое правило баланса. Идеальная команда — это десять-двадцать процентов ярких талантов, которые двигают прогресс, шестьдесят-семьдесят процентов надёжных профессионалов, которые держат процессы, и десять-двадцать процентов новичков, приносящих свежий взгляд. Если в вашем коллективе есть сотрудник, про которого говорят «он гений, но...», знайте: после этого «но» всегда скрывается будущая катастрофа.

Закон десятый. Закон «Опыт не равен результату»: Почему десять лет стажа могут быть одним годом, повторённым десять раз

Вам наверняка встречались такие люди. Бухгалтер с пятнадцатилетним стажем, который впадает в панику при малейшем изменении в законодательстве. Менеджер по продажам «с огромным опытом», использующий методы десятилетней давности. Или программист-ветеран, пишущий код так, будто на дворе начало двухтысячных.

Это не специалисты с богатым опытом. Это люди, которые застряли в прошлом. Они не развивались десять лет, а просто переживали один и тот же год раз за разом.

Почему же «годы в профессии» — это опасный миф? Потому что опыт без роста — это профессиональный застой. Двадцать лет вождения не делают из таксиста гонщика Формулы-1. Тридцать лет преподавания не гарантируют, что учитель идёт в ногу с современными детьми. А пятнадцать лет в маркетинге бессмысленны, если вы до сих пор используете стратегии, которые существовали до эпохи социальных сетей.

Как показывают исследования, более семидесяти процентов профессиональных навыков устаревают за пять-семь лет.

Это суровая реальность.

Как же отличить настоящего профессионала от «статиста»? Есть три признака ложного опыта. Первый: человек говорит «У нас всегда так делали» — он боится нового. Второй: он заявляет «Я и так всё знаю» — он не учится. И третий: он ностальгирует, повторяя «Раньше было лучше», вместо того чтобы адаптироваться к настоящему.

В одной крупной компании уволили финансового директора с двадцатилетним стажем. Оказалось, он вручную сводил отчёты в Excel, хотя в компании давно была внедрена современная BI-система.

Разница между опытным и результативным сотрудником проста. Опытный знает, как было. Результативный знает, как будет. Опытный хранит старые методы. Результативный создаёт новые подходы. Опытный боится ошибок. Результативный учится на них. Опытный работает по шаблону. Результативный оптимизирует процессы.

Как же не превратиться в «профессионального динозавра»? Возьмите на вооружение правило «плюс один». Каждый год осваивайте хотя бы один новый навык, который делает вас ценнее на рынке. Бухгалтер может изучить автоматизацию отчётности. Менеджер — поведенческую психологию. Программист — современные фреймворки.

Полезно также проводить тест «пять почему». Если вы делаете что-то «по привычке», спросите себя: почему мы это делаем? Почему именно так? Почему не иначе? Что измени-

лось с тех пор? И как это можно улучшить?

А что делать, если ваш сотрудник «застрял»? Попробуйте разбудить его интерес: дайте сложную задачу за пределами зоны комфорта, покажите, как изменился рынок, ведь страх отстать — мощный мотиватор. И свяжите развитие с карьерными перспективами. Поставьте жёсткие дедлайны: «Через три месяца внедряем новую систему — учись».

Но будьте готовы и к безжалостному отбору. Если человек не рос десять лет, он вряд ли начнёт сейчас. Лучше расстаться, чем вечно тащить за собой «балласт».

Запомните: опыт — это не годы. Это пройденные этапы. Настоящий профессионал не тот, кто долго стоит на месте, а тот, кто прошёл через изменения, научился новому и оставил устаревшее позади. И если ваш стаж вызывает у вас гордость, но не приносит результатов, значит, вы не копили опыт. Вы просто старели в своей профессии.

ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЁННОСТЬ

Закон одиннадцатый. Теория Херцберга: Почему премия не делает сотрудника счастливым, но её задержка точно сделает несчастным

Вы когда-нибудь задумывались, почему после повышения зарплаты энтузиазм сотрудника угасает уже через месяц? Почему дорогие корпоративы не уменьшают текучку кадров? И почему бонусы перестают работать, как только становятся привычными?

Ответ на этот парадокс дал психолог Фредерик Херцберг ещё в пятидесятых годах прошлого века. Деньги не мотивируют. Они просто предотвращают бунт.

Давайте разберёмся, из чего на самом деле состоит мотивация. Представьте себе две большие группы факторов. Первая группа — это то, что Херцберг назвал «гигиеническими факторами». Это зарплата, которой хватает на жизнь. Это удобное рабочее место, нормальный стул и исправный компьютер. Это стабильность, чёткие обязанности и предсказу-

емость.

Как это работает? Всё просто. Если этих факторов нет, люди злятся и уходят. Но если они есть, сотрудники просто не недовольны. Они не горят работой, но и не бунтуют. Грубо говоря, вы же не прыгаете от радости, когда в туалете есть бумага. Но её отсутствие точно испортит вам день. Зарплата работает точно так же.

А вот вторая группа — это настоящие мотиваторы. Это признание достижений, когда начальник говорит не сухое «спасибо», а «без тебя бы мы не справились». Это интересные задачи, которые бросают вызов, а не нагоняют скуку. Это возможность роста, новые навыки, а не просто выслуга лет. И, наконец, это реальная ответственность, а не иллюзия контроля.

В этом и заключается парадокс. Можно получать десять тысяч долларов в месяц и ненавидеть свою работу. А можно получать три тысячи и бежать в офис с горящими глазами.

Теперь давайте посмотрим на три самые грубые ошибки руководителей, которые путают эти понятия.

Ошибка первая: путать недовольство с отсутствием мотивации. Сотрудник скучает на работе. Неправильное решение — повысить ему зарплату. Он просто станет богатым скучающим сотрудником. Правильное решение — дать ему сложный проект или возможность учиться чему-то новому.

Ошибка вторая: думать, что «кнута» достаточно. Угрозы увольнением работают ровно до того момента, пока со-

труднику не поступит первое предложение от конкурентов. Страх — худший мотиватор, он убивает креативность на корню.

И ошибка третья: игнорировать маленькие радости. Годовой бонус в пять тысяч долларов не работает. А вот неожиданный выходной после аврала или личная искренняя благодарность — работают безотказно.

Как же применять теорию Херцберга на практике? Если вы руководитель, сначала устраните гигиенические проблемы: наладьте выплаты, обеспечьте нормальные условия труда. И только потом добавляйте мотиваторы: автономию, признание, развитие. И время от времени проверяйте себя: если завтра убрать пищу по пятницам, кто-нибудь расстроится? Если нет — это был плохой мотиватор.

Если вы сотрудник, не ждите, что зарплата сделает вас счастливым. Просите не только денег, но и интересных задач. И бегите из компаний, где нарушают базовую гигиену: задерживают выплаты или создают токсичную атмосферу.

Главный вывод таков: деньги — это потолок, а не фундамент. Они определяют, сколько вы можете потерять, но не сколько приобрести. Если сотрудник остаётся только из-за зарплаты — вы проигрываете. Если он готов иногда работать сверх нормы без доплаты — вы выиграли. Зарплата — как кислород: её отсутствие убивает мгновенно, но избыток не делает жизнь ярче. Ищите настоящие витамины мотивации.

Закон двенадцатый. Пирамида Маслоу: Почему голодный сотрудник не мечтает о карьерном росте

Представьте себе абсурдную ситуацию. Вы предлагаете голодному человеку мастер-класс по осознанности вместо бутерброда. Замерзающему сотруднику — корпоративные ценности вместо включённого отопления. А человеку, погрязшему в ипотеке, — курсы по самореализации вместо премии.

Звучит нелепо, правда? Но именно так многие компании до сих пор пытаются мотивировать свой персонал. Абрахам Маслоу ещё в тысяча девятьсот сорок третьем году объяснил, почему это не работает. Потребности человека имеют жёсткую иерархию. И пока не удовлетворены базовые уровни, бесполезно взывать к высоким.

Давайте поднимемся по этой пирамиде снизу вверх.

Первая ступень — физиология. Это деньги на выживание. Зарплата, которая покрывает жильё, еду и одежду. Удобное рабочее место, нормальный свет и температура. Перерывы и адекватный график. Пока эти потребности не закрыты, все разговоры о миссии компании — пустой звук.

Вторая ступень — безопасность. Это стабильность. Чёткий трудовой договор. Предсказуемость выплат. Отсутствие

угроз увольнения «по настроению». Сотрудник, живущий от зарплаты до зарплаты, никогда не будет рисковать и проявлять инициативу.

Третья ступень — социальные потребности. Это команда. Здоровый климат в коллективе. Принятие и уважение. Корпоративная культура. Одиночки-гении работают продуктивно только в кино. В реальности человеку нужна «своя стая».

Четвёртая ступень — признание. Это статус. Карьерный рост, публичная оценка заслуг, профессиональные достижения. Именно на этом уровне включается настоящая мотивация. Но только если закрыты первые три уровня.

И, наконец, вершина — самореализация. Это смысл. Возможность творить, ощущение значимости своей работы, гармония между ценностями сотрудника и компании. Это роскошь, доступная лишь пяти процентам сотрудников в стабильных компаниях.

Теперь посмотрим на три фатальные ошибки руководителей.

Ошибка первая: требовать энтузиазма при задержках зарплаты. Фраза «Мы же семья! Потерпите» не работает, когда человек не может оплатить аренду.

Ошибка вторая: игнорировать социальные лифты. Даже при хорошей зарплате сотрудник уйдёт, если чувствует себя изгоем в коллективе.

Ошибка третья: путать уровни. Предлагать грузчику курсы по медитации вместо нормальной тележки. Или топ-ме-

неджеру — только деньги, игнорируя его потребность во влиянии.

Как же применять пирамиду на практике? Для руководителя главное — диагностировать уровень каждого сотрудника. Молодому специалисту нужны деньги и стабильность. Опытному профессионалу — признание и рост. Топ-менеджеру — самореализация и влияние. Закрывайте потребности последовательно. Бесполезно говорить о великой миссии, если в офисе нет даже кофемашины.

Для сотрудника важно честно определить, на каком уровне находитесь вы. Требуйте от работодателя закрытия именно ваших текущих потребностей. И помните: мечтать о самореализации при неоплаченных счетах — это прямой путь к выгоранию.

Нельзя построить крышу без фундамента. Компании, которые это понимают, имеют в пять раз меньше текучки и на тридцать процентов более продуктивных сотрудников. А если ваш работодатель говорит о «великой миссии», но при этом задерживает зарплату — он не вдохновляет. Он издевается. И от таких лучше бежать.

Закон тринадцатый. Закон Ожиданий: Почему люди верят в то, во что их заставляют верить

Вы когда-нибудь замечали такую странную закономерность? Сотрудник, которого считают проблемным, со временем действительно начинает работать хуже. Новичок, которого называли звездой, невольно подтягивается до этого уровня. А команда, которой говорят «вы лучшие», действительно начинает побеждать.

Это не магия. Это эффект Пигмалиона — мощный психологический закон, который доказывает: люди соответствуют нашим ожиданиям. Как хорошим, так и плохим.

В шестидесятых годах прошлого века психолог Роберт Розенталь провёл блестящий эксперимент в школе. Учителям сказали, что некоторые ученики в классе — это «интеллектуальные цветы», которые вот-вот расцветут. На самом деле этих детей выбрали случайно. Но через год их успеваемость действительно выросла на пятнадцать-тридцать процентов! Вывод прост: когда мы верим в человека, он неосознанно оправдывает наши ожидания.

Как это работает в управлении? Существует три уровня самоисполняющихся пророчеств. Сначала ваше отношение: тон, жесты, степень доверия. Затем поведение сотрудника:

инициатива или саботаж. И, наконец, результат: успех или провал.

Вот пример из практики. Руководитель думает: «Иван ленив». Поэтому он даёт ему меньше задач. Иван скучает и начинает халтурить. И руководитель говорит себе: «Я же знал!» Классический замкнутый круг.

Слова в буквальном смысле создают реальность. Если вы говорите сотруднику: «Ты всегда всё делаешь в последний момент», он будет тянуть. Если скажете: «У тебя талант к переговорам», он начнёт вести себя увереннее. А фраза «Наш отдел — слабое звено» заставит коллектив перестать стараться.

Как же использовать этот закон во благо? Есть техника высоких ожиданий. Назначайте сотруднику сложные задачи со словами: «Только ты сможешь это сделать». Подчёркивайте его сильные стороны: «Твой анализ спас проект в прошлый раз». Используйте будущее время: «Когда ты станешь руководителем...»

И параллельно убивайте ярлыки в зародыше. Не «трудный подросток», а «энергичный». Не «бюрократ», а «внимательный к деталям». Не «медлительный», а «основательный».

Создавайте ритуалы подтверждения. Еженедельно публично отмечайте даже маленькие успехи. В кризис напоминайте: «Мы команда, которая всегда находит решение». А при ошибках говорите: «Это не твоя неудача, это наш учебный момент».

Но у этого закона есть и опасная обратная сторона. Если ожидания слишком завышены, человек начинает бояться не соответствовать, перестаёт рисковать и в итоге выгорает. Золотая середина такова: ожидания должны быть на двадцать-тридцать процентов выше текущего уровня. Это и есть зона роста.

Запомните главное: вы получаете не тех сотрудников, которых нанимаете, а тех, в которых верите. Компании, освоившие этот принцип, уменьшают текучку в три раза и повышают продуктивность на сорок процентов. Если вам кажется, что ваш коллектив «не тянет», спросите себя: а во что вы на самом деле верите насчёт этих людей? Их потенциал — это чаще всего зеркало вашего взгляда.

Правило четырнадцатое.

Правило Признания:

Почему искреннее «спасибо» запоминается дольше, чем премия

Попробуйте вспомнить, сколько вы получили в прошлой премии. Скорее всего, не помните. А теперь вспомните, когда вас последний раз искренне хвалили на работе. Этот момент врежется в память, не так ли?

Деньги, безусловно, важны. Но публичное признание делает то, что не купишь ни за какие деньги: оно зажигает огонь в глазах, а не просто греет кошелёк.

Почему же похвала сильнее денег? Потому что деньги — это транзакция. А признание — это эмоция. Премия становится привычкой уже через три месяца. А искренняя благодарность вызывает выброс дофамина — гормона удовольствия. Это как маленькая победа.

В одной компании ввели «День благодарности». Раз в месяц сотрудники публично отмечали своих коллег. Через полгода лояльность выросла на тридцать семь процентов. И это без какого-либо повышения зарплат.

Существует три уровня эффективной похвалы. Первый — публичность. Не письмо в личную почту, а слова при всём коллективе. Второй — конкретика. Не абстрактное «моло-

дец», а «твой анализ спас проект». И третий — искренность. Без шаблонных фраз.

Сравните. Фальшивая похвала: «Вася хороший сотрудник». Вася в этот момент зевает. Работающая похвала: «Вася придумал решение, которое сэкономило нам двести часов работы. Давайте поаплодируем!» И Вася ночью будет звонить маме, чтобы рассказать об этом.

Когда человека хвалят при коллегах, повышается его самооценка. Формируется здоровая конкуренция: «Хочу, чтобы и обо мне так сказали». И укрепляется доверие к руководству.

Как же хвалить правильно? Используйте технику «бутерброда». Сначала факт: «Ты закрыл сложного клиента». Затем значение: «Это дало нам тридцать процентов квартального плана». И наконец перспектива: «Продолжай в том же духе».

Создавайте ритуалы признания. Доска почёта с историями успеха, где не просто фото, а рассказ о том, как человек это сделал. Переходящий символ — например, статуэтка «звезды месяца», которую передают из рук в руки. Или благодарность при клиентах: «Этот проект удался благодаря Анне».

Но помните: деньги могут и вредить. Премия без объяснения, за что она, вызывает зависть. Награда в конверте теряет социальный эффект. А поощрение только деньгами превращает мотивацию в товар.

Что же сильнее денег? Личное рукописное письмо от генерального директора. Его хранят годами. Возможность учить других — фраза «Расскажи команде, как ты это сделал» является лучшим комплиментом для эксперта. И неожиданные форматы: видео-благодарность от коллег или даже отдельное парковочное место для «лучшего на неделе».

Люди работают за деньги, но горят — за признание. Компании, освоившие эту истину, получают на сорок два процента больше инициативы и экономят на текучке, потому что сотрудники уходят в два раза реже.

И если вы считаете, что зарплата — это и есть благодарность, представьте, что ваш партнёр перестанет говорить «я тебя люблю», а вместо этого будет просто переводить вам деньги. Работа — это такие же отношения.

Закон пятнадцатый. Закон Справедливости: Почему ваш лучший сотрудник считает часы работы коллег

Вы когда-нибудь замечали, как в офисе все молча знают, кто получает больше при меньшей нагрузке? Как самый преданный сотрудник вдруг уходит после повышения коллеги? И как тихий бунт начинается с простой фразы: «А почему ему можно, а мне нет?»

Это не зависть. Это теория справедливости Джона Адамса — мощный психологический закон, который рушит мотивацию там, где нарушен баланс вклада и вознаграждения.

В голове каждого сотрудника работает внутренний бухгалтер. Он постоянно сравнивает простую формулу: мой вклад, делённый на моё вознаграждение, против вклада коллеги, делённого на его вознаграждение. И если баланс нарушен, начинается хаос.

Представьте: вы задерживаетесь допоздна, а новичок уходит ровно в шесть, но получает столько же. Вы закрываете квартальный план, а коллега просиживает в соцсетях, но премию делят поровну. Вы пять лет в компании, а «звезде» с улицы сразу дали на тридцать процентов больше. Это и есть ощущение несправедливости.

Как реагирует на это человек? Есть три типичных сценария. Первый — снижение усилий: «Раз платят как всем, буду работать как все». Второй — требование большего: претензии, конфликты, ультиматумы. И третий — уход, тихий или с громким хлопанием дверью.

Цифры здесь суровы: шестьдесят семь процентов увольнений происходят из-за ощущения несправедливости, а во все не из-за размера зарплаты.

Как же создать культуру честности? Начните с принципа «стеклянного кармана». Чётко пропишите критерии зарплат и повышений, а не оставляйте это на «решение руководства». Введите понятную шкалу вкладов, где ясно, сколько стоит переработка, инициатива и риск. И сделайте прозрачной систему бонусов, чтобы не было «любимчиков».

Полезно использовать технику сравнительных историй. Вместо сухих цифр объясняйте на примерах: «Мария получила плюс пятнадцать процентов, потому что взяла на себя три новых проекта, сэкономила компании двести тысяч и обучила двух новичков».

И вводите социальные контракты для разных ролей. Есть «стабилизаторы» с чёткими обязанностями и фиксированной оплатой. Есть «гибриды» с базовой ставкой и бонусами за результат. И есть «звёзды» с высоким риском и высоким вознаграждением. Каждый должен понимать правила своей игры.

Но остерегайтесь опасных ловушек. «Семейная» неспра-

ведливость — это когда человеку доплачивают за выслугу лет, хотя его вклад меньше, чем у новичка. Слепая рыночная логика — аргумент «такой сейчас рынок» уничтожает лояльность тех, кто внутри системы. И тихое неравенство, когда все знают о дисбалансе, но делают вид, что всё нормально. Это хуже открытого конфликта.

Запомните главное: справедливость не равна равенству. Мудрый руководитель не уравнивает всех, а делает правила понятными. Он не скрывает различий, а объясняет их логику. И он всегда помнит, что даже самый преданный сотрудник рано или поздно начинает считать чужие бонусы.

Если вам кажется, что в вашей команде «всё честно», проведите анонимный опрос. Восемь из десяти сотрудников точно знают, кто в коллективе переоценён. И молчат. Пока.

ГЛАВА 4. ЛИДЕРСТВО

Закон шестнадцатый. Закон «Лидер против менеджера»: Почему одних слушают из-под палки, а других — по велению сердца

Вы наверняка видели разницу между начальником, который кричит: «Я же сказал сделать это ещё вчера!», и лидером, которому команда спокойно отвечает: «Мы уже в процессе, всё идёт по плану». Это не просто разница в стиле управления. Это два совершенно разных мира. В одном люди отбывают повинность, в другом — горят идеей.

Давайте разберёмся, чем же лидер отличается от менеджера.

Первое и самое очевидное — это контроль против вдохновения. Менеджер считает часы, которые человек провёл на рабочем месте. Лидер считает ценность результата, который человек создал. Менеджер требует отчёты. Лидер делится видением будущего. Менеджер спрашивает: «Как?» Лидер спрашивает: «Зачем?»

Вот простой пример из жизни. Менеджер говорит: «Отчёт

должен быть на моём столе к шести вечера». Лидер скажет иначе: «Этот отчёт поможет нам выиграть крупного клиента. Давайте сделаем его по-настоящему мощным». Чувствуете разницу? В первом случае — приказ. Во втором — приглашение к победе.

Второе отличие — это страх против доверия. Менеджер мотивирует угрозами: «Иначе увольнение». Лидер мотивирует вызовом: «Ты справишься, я в тебя верю». Эффект от этого противоположный. Подчинённые менеджера работают только под присмотром. Команда лидера трудится даже тогда, когда его нет рядом.

И третье отличие — процессы против людей. Менеджер улучшает показатели. Лидер растит людей, которые эти показатели превзойдут. Как показывают исследования, компании, где есть настоящие лидеры, а не просто менеджеры, имеют в пять раз более высокую вовлечённость персонала.

Как же менеджеру стать лидером? Начните со смены фокуса. Вместо вопроса «Как заставить?» задайте себе вопрос «Как помочь?». Вместо «Кто виноват?» — «Как мы это исправим?». Вместо «Вы обязаны» — «Мы сможем».

Освойте технику трёх «почему». Прежде чем поставить задачу, спросите себя: почему это важно для компании? Почему это ценно для команды? И почему именно этот человек должен этим заниматься? Если внятных ответов нет, возможно, задача вообще бессмысленна.

И практикуйте упражнение «пустого стула». Раз в неделю

проводите совещание, на котором мысленно сажайте перед собой своего лучшего сотрудника и спрашивайте: «Если бы он сидел здесь, что бы он предложил?» Это учит думать как лидер, а не как контролёр.

Но будем честны: бывают ситуации, когда нужен именно менеджер. Он незаменим в кризис, когда нужно «тушить пожар». Он нужен для рутинных процессов: отчётности и регламентов. И он полезен в работе с токсичными сотрудниками.

А вот лидер необходим для изменений и инноваций. Когда нужно вдохновить команду на прорыв. И в долгосрочных проектах, где требуется стратегическое видение.

Запомните главное: хороший менеджер экономит ресурсы. А великий лидер создаёт людей, которые эти ресурсы преумножат. Людей нанимает менеджер, но удерживает их лидер. Процессы запускает менеджер, а эволюционируют они у лидера. Страх заставляет работать, но лишь страсть заставляет побеждать.

И простой тест для самооценки: если ваши сотрудники выполняют задания только тогда, когда вы в офисе, — вы менеджер. Если они делают больше, чем вы просили, — вы лидер. Выбор всегда за вами.

Правило семнадцатое. Правило «Пяти уровней лидерства» Джона Максвелла: Как пройти путь от начальника до человека, за которым идут добровольно

Почему одних руководителей терпят, а других — уважают? Почему за одними идут, потому что «должность обязывает», а за другими — даже когда они теряют свой пост? Джон Максвелл раскрыл этот секрет. Лидерство — это не позиция. Это постепенное завоевание доверия. И у этого пути есть пять ступеней.

Уровень первый — лидерство по должности. Здесь всё просто: «Меня назначили — вам придётся подчиняться». Люди следуют, потому что обязаны. Влияние равно размеру кабинета. Авторитет при этом нулевой. Стоит такому «лидеру» лишиться должности, и о нём забудут на следующий день. На этом уровне нет настоящей команды — только исполнители, работающие под страхом увольнения.

Уровень второй — лидерство по разрешению. Здесь уже звучит другая нота: «Мы готовы следовать за вами». Люди идут за таким руководителем, потому что хотят этого. Он строит отношения, а не давит должностью. Появляется ло-

альность. Но результаты пока средние. Зато на этом уровне люди прощают ошибки, потому что верят лично вам.

Уровень третий — лидерство по результатам. Команда уважает вас за достижения, а не за дружелюбие. Ваше влияние растёт, потому что вы приносите реальную пользу. Люди следуют за вами, потому что вы ведёте их к успеху. Здесь лидер становится настоящим магнитом для талантов.

Уровень четвёртый — лидерство через развитие людей. Вы инвестируете в других, делая их лидерами. Команда предана вам, потому что вы помогли ей раскрыться. Ваше влияние выходит за рамки компании. Ваши ученики продолжают ваше дело, даже если вы уйдёте.

И, наконец, уровень пятый — лидерство по уважению. Люди идут за вами, потому что вы — это вы. Ваше имя становится синонимом профессионализма и ценностей. Влияние длится десятилетиями. Вспомните Стива Джобса или Нельсона Манделу — их последователи есть даже после их смерти. На этом уровне лидер меняет не только компанию, но и мир.

Как же подняться по этим ступеням? С первой на вторую: перестаньте командовать и начните слушать. Со второй на третью: докажите, что можете приводить команду к победам. С третьей на четвёртую: переключитесь со своих успехов на рост других. А с четвёртой на пятую — станьте живым символом своих ценностей.

Запомните главное: настоящее лидерство начинается там,

где заканчивается власть. Слабый лидер кричит: «Я начальник!» Сильный понимает: «Лидерство — это когда люди следуют за тобой, даже если у тебя нет должности».

Хотите проверить свой уровень? Посмотрите, идут ли за вами люди, когда вы перестаёте их контролировать. Ответ может вас удивить.

Закон восемнадцатый. Закон Зеркала: Почему ваша команда ведёт себя так, как вы позволяете

Вы когда-нибудь замечали, что в агрессивном коллективе виноват не «токсичный сотрудник», а руководитель, который допускает это поведение? Что в пассивной команде обычно есть нерешительный лидер? И что если подчинённые постоянно опаздывают, возможно, вы сами не цените время?

Ваша команда — это не случайный набор людей. Это ваше отражение.

Посмотрите, как работает этот закон. Что вы разрешаете — то и получаете. Терпите хамство? Оно станет нормой. Не наказываете за срывы сроков? Их будет всё больше. Хвалите подхалимов? Все начнут играть в придворных.

Вот пример из практики. Директор жаловался на безынициативность отдела продаж. Но когда стали разбираться, оказалось, что он сам отвергал все новые идеи, которые предлагали сотрудники. Через месяц после его ухода команда выросла в доходе на сорок процентов.

Существует три уровня зеркального эффекта. Первый — поведение: тон, жесты, привычки. Они копируются на подсознании. Второй — приоритеты: что вы хвалите, а что игнорируете. Это формирует культуру. И третий — ценности: во

что вы верите на самом деле. Это определяет пределы роста.

Проведите простой тест. Посмотрите на трёх самых слабых сотрудников вашей команды. Их недостатки — это, скорее всего, ваши слепые зоны.

Как же разорвать этот порочный круг? Начните с диагностики самого себя. Запишите на видео своё поведение на планёрке и посмотрите на себя со стороны. Попросите честной обратной связи у смелых коллег. Проанализируйте, кого вы продвигаете и за что.

Используйте метод обратного делегирования. Если команда не справляется, вместо «Они бестолковые» спросите: «Где я недоработал как лидер?» Вместо «Почему они не...» задайте вопрос: «Как я могу помочь им...»

И освоите технику тотальной ответственности. Замените «Они опоздали» на «Я не донёс важность сроков». Вместо «Они не предлагают идей» скажите себе: «Я не создал безопасную среду».

Но у этого закона есть и исключения. Если вы приняли команду с устоявшейся культурой, потребуется три-шесть месяцев, чтобы изменить отражение. Один-два процента людей никогда не изменятся — их нужно увольнять, а не перевоспитывать. А в условиях кризиса страх искажает отражение, и даже хорошие сотрудники могут начать вести себя неадекватно.

Хотите изменить команду? Начните с себя. Неряшливые отчёты? Возможно, вы сами неаккуратны в деталях. Скло-

ки в коллективе? Проверьте, не поощряете ли вы доносы. Низкая инициатива? А точно ли вы адекватно реагируете на предложения?

И если вам кажется, что «вот раньше были нормальные сотрудники», вспомните: и руководители тогда были другими. Зеркало не врёт.

Принцип девятнадцатый. Принцип Доверия: Почему без него ваша должность — пустой звук

Почему одному руководителю подчинённые верят на слово, а другому — даже приказы проверяют? Почему в одних командах сотрудники берут на себя ответственность, а в других — перекладывают её друг на друга? И почему некоторые лидеры теряют власть ровно в тот момент, когда теряют доверие?

Ответ прост: лидерство — это не должность. Это кредит доверия. И когда он заканчивается, заканчивается и влияние.

Почему доверие — это настоящая валюта лидера? Во-первых, без доверия нет скорости. В доверяющей команде решения принимаются мгновенно. В подозрительной — каждый шаг согласовывается, перепроверяется и втихую саботируется. В одной компании внедрение нового программного обеспечения заняло три месяца вместо двух недель. Почему? Потому что сотрудники не верили, что руководство «снова не накосячит».

Во-вторых, доверие экономит миллионы. Контроль требует времени, ресурсов и нервов. Доверие заменяет десятки отчётов, проверок и показателей. Компании с высоким уровнем

нем доверия экономят тридцать-сорок процентов операционных расходов.

И, в-третьих, доверие определяет преданность. Сотрудники, которые доверяют лидеру, остаются даже в трудные времена. Те, кто не доверяет, уходят при первом же предложении от конкурентов.

Как же разрушается доверие? Начнём с невинных обманов. «Проект идёт по плану», хотя всё горит. «Премии будут», но их снова отменяют. «Ваше мнение важно», но решения уже приняты. После двух-трёх таких случаев ваши слова перестают что-либо значить.

Второй убийца доверия — микроменеджмент. Проверка каждой мелочи посылает сигнал: «Я вам не верю». И команда отвечает: «Тогда и ответственность на вас».

И третий фактор — несоответствие слов и дел. Вы говорите о честности, но закрываете глаза на подковёрные игры. Требуете инициативы, но наказываете за ошибки. Хвалите открытость, но «сливаете» того, кто сказал правду.

Как же построить доверие? Запомните правило семи раз. Доверие равно последовательность, умноженная на время. Нужно семь раз поступить честно, чтобы вам поверили. Но одно предательство может разрушить всё.

Используйте технику слабых мест. Признавайте свои ошибки публично. Говорите «я не знаю» вместо того, чтобы выдумывать ответы. Просите помощи у команды. Это не слабость. Это сила.

Создавайте ритуалы прозрачности. Раз в месяц отчитывайтесь о решениях, объясняя, почему вы поступили именно так. Раз в квартал разбирайте ошибки без поиска виноватых. А в кризис говорите прямо, вместо дежурного «всё под контролем».

Запомните: доверие нельзя купить. Его можно только заработать. Сотрудники прощают некомпетентность, но не ложь. Клиенты прощают высокие цены, но не обман. Партнёры прощают жёсткие переговоры, но не подставы.

Хотите проверить уровень доверия к себе? Посмотрите, как часто люди делятся с вами плохими новостями. Если редко — значит, они боятся. А где есть страх, там нет лидерства.

Закон двадцатый. Закон Эмоционального заражения: Почему ваше настроение становится настроением команды

Вы когда-нибудь замечали, как раздражённый руководитель за пять минут превращает утреннюю планёрку в токсичный разбор полётов? Как вдохновлённый лидер заряжает энергией даже самых закоренелых скептиков? И как тревожный начальник заставляет всю команду нервничать без видимой причины?

Это не магия. Это эмоциональное заражение — психологический феномен, при котором настроение лидера распространяется на команду, как вирус.

Всё дело в зеркальных нейронах. Наш мозг устроен так, что мы неосознанно перенимаем выражение лица собеседника, тон его голоса и язык тела. Хмурый начальник порождает хмурых сотрудников. Раздражённые нотки в голосе вызывают ответное раздражение. А сутулость и усталость руководителя провоцируют апатию во всём коллективе.

Вот пример. Один руководитель перед важными переговорами всегда говорил: «Это будет сложно». В итоге команда заранее настраивалась на провал — и действительно проигрывала.

В любой группе есть формальный лидер — тот, кто занимает должность. И есть эмоциональный лидер — тот, кто задаёт настроение. Если это не один и тот же человек, начинается разлад. Как это проверить? Посмотрите, к кому люди обращаются за поддержкой в стрессовой ситуации. Если не к вам, значит, эмоциональный лидер — уже кто-то другой.

Существует три самых заразных состояния лидера. Первое — тревожность. Команда начинает паниковать и избегать рисков. Второе — цинизм. Сотрудники перестают верить в миссию компании. И третье — энтузиазм. Даже скептики включаются в процесс.

Как же управлять эмоциональным климатом? Освойте технику эмоционального карантина. Если вы раздражены, не идите сразу к людям. Дайте себе пятнадцать минут, чтобы «выветрить» негатив. Заведите ритуал переключения — например, несколько глубоких вдохов перед входом в офис. И будьте честны без токсичности: можно сказать «Я сейчас не в ресурсе», но нельзя срываться на команде.

Практикуйте осознанное заражение позитивом. Помните: утро начинается с вас. Ваша первая фраза задаёт тон всему дню. Вместо «Опять эти отчёты» скажите: «Есть новости! Мы можем сделать это лучше». Делайте акцент на победах, даже самых маленьких: «Сегодня Мария закрыла сложного клиента — давайте её поддержим!» И следите за физической энергией: прямая осанка, твёрдый голос, улыбка — даже если поначалу это требует усилий.

И обязательно создайте вакцину против коллективного пессимизма. Пресекайте сплетни — они как вирус гриппа. Разрушайте шаблоны: если все ноют о кризисе, найдите повод для сдержанного оптимизма. И создавайте эмоциональные якоря — традиции и ритуалы, которые заряжают команду энергией.

Но помните: у этого закона есть и обратная сторона. Если вы устали, но делаете вид, что всё отлично, фальшивый позитив разоблачается мгновенно и вызывает недоверие. Если вы пытаетесь «заражать» на пустом месте, без реальных поводов для радости, ваши мотивационные речи звучат как издевательство. А если в команде есть антилидер, который активно распространяет негатив, сначала нейтрализуйте его влияние.

Ваши эмоции — это командный актив или пассив. Раздражённый лидер — это минус тридцать процентов продуктивности. Вдохновляющий лидер — это плюс пятьдесят процентов к креативности. А спокойный и уверенный лидер — это удвоенная скорость принятия решений.

Хотите проверить, какое настроение вы передаёте команде? Посмотрите на лица сотрудников после совещания. Они — ваше зеркало.

ГЛАВА 5.

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Закон двадцать первый. Закон Такмана: Почему новые коллективы сначала ссорятся, а потом побеждают

Вы наверняка замечали, что все успешные команды проходят через одни и те же стадии. Сначала искры летят во все стороны — люди спорят, не могут договориться и сомневаются друг в друге. Потом появляются негласные правила, и все начинают понимать: «у нас так принято». А затем наступает та самая магия слаженности, когда люди понимают друг друга с полуслова.

Это не хаос. Это закон Такмана — универсальный путь, который проходит любая группа, прежде чем стать командой мечты. И у этого пути есть четыре этапа.

Этап первый — формирование. Его легко узнать по атмосфере всеобщей вежливости. Люди осторожны, улыбки и стараются не конфликтовать. Все ждут указаний сверху. Но не обольщайтесь: это не гармония, а затишье перед бурей. Руководителю на этом этапе важно чётко ставить цели, зна-

комить людей между собой и не ждать высокой продуктивности.

И вот наступает этап второй — конфликты, или, как его называют, «шторминг». Это самый опасный момент. Вспыхивают споры за лидерство. Проявляются настоящие характеры. Разработчики спорят о технологиях, маркетологи — о стратегиях, продавцы — о планах. Именно на этом этапе разваливается семьдесят процентов команд.

Здесь главная ошибка руководителя — попытаться подавить конфликты. Этого делать нельзя. Энергию «шторминга» нужно не гасить, а направлять в конструктивное русло. Напоминайте людям об общей цели. Пресекайте переход на личности. И помните: команда должна пройти через этот огонь, чтобы стать крепче.

Затем наступает этап третий — нормирование. Люди наконец договариваются. Появляются негласные правила: «у нас не перебивают», «мы предупреждаем о проблемах заранее». Команда учится слушать друг друга. И именно здесь возникает первая настоящая синергия. Верный признак того, что вы на этом этапе: команда сама начинает шутить над своими прошлыми конфликтами.

Задача руководителя здесь — закреплять удачные практики, делегировать больше ответственности и поощрять инициативу.

И, наконец, этап четвёртый — работа, или «перформинг». Это высший пилотаж. Продуктивность высокая, и она не

требует постоянного надзора. Конфликты решаются быстро и по делу. Команда сама корректирует свои процессы. На этом этапе руководитель перестаёт быть контролёром и становится ресурсом.

Почему же девяносто процентов команд застревают на втором или третьем этапе? Причин три. Первая — страх перед конфликтами. Руководители подавляют «шторминг», и тогда энергия уходит в подковёрные игры. Вторая — текучка кадров. Каждый новый человек сбрасывает команду обратно на этап «формирования». И третья — отсутствие рефлексии. Никто не объясняет людям, что их состояние — это нормальный этап развития.

Как же ускорить переход к «перформингу»? Есть техника прогнозирования шторма. Предупредите команду заранее: «Сейчас мы все будем злиться друг на друга — это нормально. Главное — не забывать, зачем мы здесь».

Введите ритуал разбора полётов. Раз в неделю спрашивайте: что нас раздражало? Как мы это преодолели? Что вынесем в наши правила?

И обязательно проводите «прививку» новичкам. Вводите новых людей через наставничество, рассказывайте им историю конфликтов команды и сразу объясняйте правила игры.

Запомните главное: нет команд без конфликтов. Есть только команды, которые через них прошли. Плохие команды боятся «шторминга» и застревают в вежливой фальши. Хорошие — проходят через конфликты и становятся силь-

нее. А великие команды специально создают управляемые кризисы, чтобы расти.

И если ваша команда сейчас в самом разгаре «шторминга» — поздравьте себя. Вы на правильном пути. Осталось только не свернуть.

Правило двадцать второе.

Правило ролей Белбина: Почему идеальная команда похожа на футбольный клуб, а не на хор

Представьте себе футбольную команду, в которой все — нападающие. Или оркестр, в котором играют одни скрипки. Звучит абсурдно? Но именно так выглядит восемьдесят процентов рабочих коллективов. В них слишком много «звёзд» одного типа и катастрофически не хватает скромных, но незаменимых игроков.

Мередит Белбин раскрыл этот секрет: успешная команда — это не случайный набор талантов, а тщательно подобранный микс из девяти ролей. Давайте разберём каждую из них.

Роль первая — исполнитель. Его сильные стороны — организованность, дисциплина и надёжность. Его любимая фраза: «Я сделаю это сегодня». Ему не хватает гибкости, но без него гениальные идеи так и останутся на бумаге.

Роль вторая — координатор. Он видит общую картину и умеет распределять роли. Его фраза: «Давайте расставим приоритеты». Ему не хватает креативности, но без него команда топчется на месте.

Роль третья — мотиватор. Это энергия, напор и пробивная сила. Он говорит: «Мы можем это сделать!» Ему не хва-

тает дипломатии, но без него в кризис все впадают в апатию.

Роль четвёртая — генератор идей. Его конёк — креативность и нестандартное мышление. Он спрашивает: «А если попробовать вот так?» Ему не хватает практичности, но без него команда выдаёт правильные, но скучные решения.

Роль пятая — аналитик. Это критическое мышление и расчёт рисков. Его фраза: «Давайте проверим цифры». Ему не хватает энтузиазма, но без него команда принимает красивые, но провальные решения.

Роль шестая — душа команды. Это эмпатия и умение разрешать конфликты. Он говорит: «Я тебя понимаю». Ему не хватает жёсткости, но без него коллектив превращается в поле битвы.

Роль седьмая — разведчик. Он коммуникабелен и всегда ищет новые возможности. Его фраза: «Я знаю, кто нам может помочь». Ему не хватает усидчивости, но без него команда варится в собственном соку.

Роль восьмая — специалист. Это глубокие экспертные знания. Он говорит: «В этой области я разбираюсь». Ему не хватает широты кругозора, но без него в проекте появляются дыры в узких местах.

И, наконец, роль девятая — доводчик. Его сила — внимание к деталям и перфекционизм. Его фраза: «Надо проверить ещё раз». Ему не хватает скорости, но без него проекты сдаются сырыми.

Какие же ошибки чаще всего допускают руководители

при распределении ролей?

Ошибка первая — «клонное» лидерство. Когда вы набираете людей, похожих на себя, команда получает одинаковые слепые зоны.

Ошибка вторая — игнорирование скучных ролей. Без исполнителей и доводчиков даже самые гениальные проекты разваливаются.

И ошибка третья — несоответствие роли и личности. Заставлять аналитика мотивировать — всё равно что просить бухгалтера петь на корпоративе.

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.