АЛЕКСАНДР
ШУМИЛИН

НЕ ПОНЯЛ МОГУ ХОЧУ



ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ НЕ ДЕЛАЮТ ТО, ЧТО ВЫ ПРОСИТЕ, И КАК С ЭТИМ СПРАВИТЬСЯ

alpina PRO

Александр Шумилин

Не понял, не могу, не хочу. Почему сотрудники не делают то, что вы просите, и как с этим справиться

«Альпина Диджитал»

2027

УДК 005.95
ББК 65.291.6

Шумилин А. Е.

Не понял, не могу, не хочу. Почему сотрудники не делают то, что вы просите, и как с этим справиться / А. Е. Шумилин — «Альпина Диджитал», 2027

ISBN 978-5-00-206228-7

Сотрудник сорвал срок, принёс не то, что от него ждали, или вовсе не взялся за задачу. Начинающий руководитель в такой ситуации обычно переделывает работу сам, давит на подчинённого или передаёт задачу другому – и почти всегда ставит неверный диагноз. Александр Шумилин, тренер и консультант, работавший с тысячами руководителей, предлагает простую систему: любую неудачу сотрудника можно свести к одной из трёх причин – «не понял», «не могу» или «не хочу». Автор показывает, как отличить их друг от друга и что делать в каждом случае: как ставить задачи, чтобы их понимали с первого раза, как делегировать и развивать людей через коучинг и наставничество, как устроена мотивация и когда уместно стимулирование. Каждая глава – готовый инструмент с примерами и быстрой практикой. Книга для тех, кто недавно стал руководителем, и для всех, кто хочет управлять людьми осознанно.

УДК 005.95
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-00-206228-7

© Шумилин А. Е., 2027
© Альпина Диджитал, 2027

Содержание

Вступление 8
Что в этой книге 9
Как читать эту книгу 10
Глава 1 11
Я был уверен, что он не хочет. А он не понял 12
Три причины, по которым сотрудник не делает задачу 13
Воздух, вода и еда 14
Почему мы ставим диагноз неправильно 15
Памятка: три вопроса перед реакцией 16
Ключевые идеи 17
Конец ознакомительного фрагмента. 18

Александр Шумилин
Не понял, не могу, не хочу: Почему сотрудники не делают то, что вы просите, и как с этим справиться

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Книга издана при поддержке ГК «ЛАНИТ»

Редакторы: Анастасия Иванова, Андрей Баранов
Главный редактор: Мария Султанова
Руководитель проекта: Екатерина Текутова
Арт-директор: Татевик Саркисян
Корректор: Евгений Бударин
Верстка: Людмила Гроздова

© Шумилин А., 2027
Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2027

* * *

АЛЕКСАНДР ШУМИЛИН

Не понял, не могу, не хочу

Почему сотрудники не делают то, что вы просите, и как с этим справиться

Москва
2027

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части,

фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Вступление

Раз за разом вы сталкиваетесь с результатами работы своих сотрудников, которые вас не устраивают. Где-то сроки поехали, где-то качество, а иногда и вовсе принесли какую-то фантазию на тему вместо отчёта. И часто, особенно у начинающих руководителей, на это одна из трёх реакций: переделать самому, надавить на сотрудника, поменять на другого исполнителя, который обычно справляется. Откуда эти реакции появились в голове – уже и не вспомнишь. Но вместе с ними в эту голову приходит и управленческая усталость.

Проблема в том, что если попытки завести автомобиль не тем ключом не приводят к желаемому «врум-вруууум», то единственный способ заставить авто двигаться – толкать его по трассе. Чем часто руководители и занимаются. Но у этой проблемы есть решение – подобрать ключи!

В этой книге я собрал свой управленческий опыт и опыт тысяч руководителей, с которыми я работал уже как тренер и консультант. Но не в формате историй, а в виде системы. Какие три категории проблем вызывают некачественное выполнение задач. Думаю, из названия вы уже догадались, что это за категории. Но главное – набор конкретных инструментов, тех самых ключей, как с каждой из этих категорий работать.

Инструменты выбирал с особой тщательностью. Только то, что работает в современных компаниях, и при этом опирается на науку.

Что в этой книге

Четыре раздела. В первом поговорим про систему проблем и как правильно диагностировать каждую управленческую ситуацию. А поверьте моему опыту, тут не всё так просто. И причины неудач сотрудников диагностируются неверно чаще, чем хотелось бы.

Второй раздел посвящён инструментам работы с «не понял» – разбираем, как повысить качество управленческих коммуникаций, связанных с постановкой задач. По моей практике, работа в этом направлении даёт наибольший скачок эффективности в работе с командой.

Третий раздел про работу с «не могу». Декомпозируем причины, заглянем в головы сотрудникам, посмотрим, почему даже опытные иногда «не могут», узнаем, как на самом деле развиваются взрослые люди.

И четвёртый раздел посвящён работе с «не хочу». Как работает мотивация, из чего она состоит, когда и как скучную задачу можно докрутить до «вау, супер, беру!», а когда уже можно надавить.

Каждая глава – конкретный инструмент. Но, как мне сказал один мой заказчик «ты учишь не запоминать, а понимать», так что к инструменту прилагается подробное описание, как и почему это работает. Ну и постарался написать всё это живым языком, с узнаваемыми примерами, которые заставят вас лишний раз улыбнуться.

Как читать эту книгу

Я бы предложил вам сначала прочитать книгу целиком, увидеть всю палитру. А затем выбрать для себя несколько приоритетных инструментов, и окунуться в них для более внимательного изучения и внедрения в практику. Но вы можете меня не послушать, и читать кусками – как торт, который утром первого января можно есть столовой ложкой, начиная с самых вкусных частей.

Приятного вам путешествия!

Глава 1
Три ресурса сотрудника

В своё время я был молодым руководителем. Верил, что слова «невозможно» не существует, любил вызовы сам и ставил задачи команде «на вырост», не задумываясь, что кому-то может быть сложно там, где мне давно просто.

Однажды я поручил сотруднику, парню, который работал у нас уже полгода, простую задачу: «Поговори с десятью ключевыми клиентами и спроси, что они думают о продукте, который мы готовим к запуску». В моей голове это выглядело так: берёшь телефон, набираешь каждого, задаёшь три вопроса, за пару часов закрываешь – ничего сложного.

Через два дня я заглянул к нему с вопросом: «Как с результатами?» Выяснилось, что он только что отправил дизайнерам на отрисовку презентацию продукта, чтобы потом рассылать её клиентам и назначать встречи.

– Какую презентацию? – я тогда всерьёз разозлился.

В голове мгновенно щёлкнуло: он просто тянет время, не хочет работать и специально усложняет, лишь бы не звонить. Я уже открыл рот, чтобы высказать всё, что думаю про отлынивание от задач.

Но, к счастью, в последний момент спросил: «Слушай, а ты вообще как понял задачу?»

Оказалось, он понял так: сделать полноценный опрос с презентацией, встречами, протоколами. «Ключевые клиенты же, нельзя к ним с голым телефоном». В его голове это была задача минимум на неделю.

Задача не была типовой, он таких раньше не делал и искренне старался сделать как надо. Просто его «как надо» и моё «как надо» оказались из двух разных вселенных.

Я объяснил, что именно мне нужно, и за два часа он обзвонил всех клиентов. Дизайнерам, правда, всё равно пришлось заплатить за работу, которую они уже успели начать. Но это был один из самых полезных «тренингов», который компания купила мне за эти деньги.

Я был уверен, что он не хочет. А он не понял

Если бы я сразу начал ругаться, сотрудник получил бы штраф за то, в чём не был виноват. В итоге у меня бы был обиженный сотрудник и не было бы результатов. Вдобавок я сделал бы неправильный вывод: «он ненадёжный» – и в следующий раз боялся бы ему что-то давать.

За годы управления и потом за годы работы с другими руководителями таких историй у меня накопилось столько, что впору писать отдельный сборник. Меняются имена, отрасли, размеры компаний, но механика одна и та же:

1. Руководитель ставит задачу.
2. Сотрудник делает не то, что нужно, или не делает вовсе.
3. Руководитель решает, что дело, например, в мотивации, и начинает мотивировать сильнее.
4. Сотрудник по-прежнему не справляется. Руководитель «мотивирует» ещё сильнее.
5. И так по кругу.

Причина такого цикла почти всегда одинаковая: руководитель лечит не ту болезнь. Он поставил неправильный диагноз и дальше действует по неправильному протоколу. И проблема вовсе не в том, что он плохой управленец. Просто диагностике никто специально не учил.

Три причины, по которым сотрудник не делает задачу

Давайте договоримся сразу: когда сотрудник не сделал задачу или сделал её не так – причина лежит в одной из трёх категорий.

Он не понял. Не понял, что ты хочешь получить; не понял, к какому сроку; не понял зачем; и не понял, в каком виде. При этом на встрече он уверенно кивал и говорил: «Да, ясно». Потому что искренне считал, что ему ясно. Или потому, что переспрашивать было неловко. Или потому, что вы говорили так быстро и напористо, что он не нашёл паузы, чтобы задать вопрос. Ровно моя история с 10 клиентами.

Он не может. Сотруднику не хватает опыта решения именно такой задачи. Или ресурсов для её выполнения: времени, доступов, людей, инструментов. Или уверенности, что он справится. И тут есть коварная штука: сотрудник часто сам не знает, что не может. Он говорит, что справится, а потом упирается в ограничения.

Он не хочет. Не хочет решать конкретно эту задачу. Потому что она скучная, бессмысленная, противоречит его ценностям, дублирует то, что он делал на прошлой неделе, или она просто его раздражает.

Есть ещё четвёртая категория – она называется «делаем не то». Это когда сотрудник всё понял, всё может, всё хочет и старается, но проблема в самой задаче, которую вы поставили. Вы приняли неверное решение, которое команда честно реализовала. Но это уже вопрос, который касается вас, а не команды. В книге мы его рассматривать не будем, это отдельная тема.

Эти причины комбинируются в любых сочетаниях. Бывает «не понял и не может». Бывает «понял, может, но не хочет». Бывает – чаще, чем хочется признавать, – все три сразу. И действовать в каждом случае нужно по-разному. То, что работает в ситуации, когда сотрудник «не понял», бессмысленно, а то и вредно, когда сотрудник «не хочет». А то, что помогает при «не хочу», раздражает в случае «не могу».

Воздух, вода и еда

Я предлагаю завести такую метафору: чтобы сотрудник выполнил задачу, у него должны быть три составляющие одновременно:

- Понимание: что именно от него хотят.
- Возможность: опыт, ресурсы, уверенность.
- Мотивация: желание делать именно эту задачу.

Убери любую из трёх, и задача не сдвинется с места.

Запомнить эти три компонента проще всего через аналогию: человеку для жизни нужны воздух, вода и еда. Они отвечают за разные функции и расходуются с разной скоростью. Без любого из них организм не живёт, но «умирает» он по-разному: в разные сроки и с разными признаками. Так же устроена работа сотрудника над задачей.

Без воздуха человек теряет сознание за минуты. Это критично и проявляется быстрее всего. Воздух для сотрудника – это понимание задачи. Если он не понял, что делать, всё остальное теряет смысл моментально. Он может быть трижды компетентным и четырежды замотивированным, но не в ту сторону. Как мой сотрудник с презентацией.

Без воды человек живёт несколько дней. Появляется слабость, голова работает хуже, силы тают. Вода для сотрудника – это возможности: его опыт, ресурсы, уверенность. Без них он обычно делает одну-две попытки, упирается в ограничения и, если за два-три подхода ничего не сдвинулось, сдаётся. Сил бесконечно буксовать на одном месте нет ни у кого.

Без еды человек живёт недели. Еда для сотрудника – это мотивация. Без неё он ещё как-то функционирует, но уже без огонька и инициативы. Формально задачи закрываются, но по сути не делается ничего.

Биологически иерархия очевидна: воздух критичнее воды, вода критичнее еды. В управлении работает та же логика. Сначала проверяем воздух: понял ли. Потом воду: может ли. Потом еду: хочет ли.

Почему это важно, покажу через три сценария.

Сценарий «не понял». Здесь вас ждёт гарантированный провал. Сотрудник с полной отдачей делает не ту задачу. Чем больше энергии он вложит, тем дальше уедет не туда.

Сценарий «понял, но не может». Пара попыток, и сотрудник сдаётся. Сначала честно пробует, упирается в ограничения, возвращается, пробует снова. После нескольких неудач отступает. Обычно тихо: не скандалит, просто задача перестаёт двигаться.

Сценарий «понял и может, но не хочет». Долгая и мучительная смерть задачи. Она будет ползти. Сроки и качество поедут, атмосфера в команде поедет вместе с ними. Задача формально живая, по факту – медленно умирает.

И вот главный парадокс, с которым я сталкиваюсь постоянно:

Руководители пытаются накормить сотрудника, который на самом деле задыхается. То есть бьются с мотивацией: премии, пламенные речи, разговоры «а что тебя драйвит?», когда сотрудник элементарно не понял задачу. Или, наоборот, заваливают инструкциями того, кто всё понял и может, но просто не хочет это делать.

Почему мы ставим диагноз неправильно

Тут коротко, разворачивать будем в следующей главе. У мозга, как рассказал Даниэль Канеман в книге «Думай медленно… решай быстро»[1], есть два режима мышления. Система 1 – быстрая, интуитивная, решает за доли секунды и почти не тратит энергии. Система 2 – медленная, аналитическая, энергозатратная.

Когда руководитель видит, что сотрудник провалил задачу, автоматически включается Система 1. Она не анализирует, а хватает ближайшую объяснительную гипотезу. Ближайшая почти всегда – «Он не хочет». Потому что это самое простое объяснение. Не надо разбираться в формулировках, ресурсах и опыте. «Не хочет» – и тогда понятно, что делать: мотивировать или наказывать.

Именно это случилось и со мной, когда я не увидел результатов от своего сотрудника. Система 1 щёлкнула: «Он тянет время». Если бы Система 2 включилась на три секунды позже, я бы действовал по неправильному сценарию.

И вот ещё пример, который знаком каждому родителю. Ребёнок приходит с уроками и говорит: «Я не понимаю, помоги». Типичный родитель садится и начинает объяснять. Ребёнок не понимает. Родитель объясняет ещё раз, теперь громче. Ребёнок всё равно не понимает. Тогда родитель закипает: «Ну как можно такое простое не понять!»

А в голове ребёнка в этот момент чаще всего работает не сценарий «не понимаю». В его голове звучит: «Я устал, мне не хочется в это вникать, я уже один раз попробовал, у меня не получилось, и теперь я не хочу делать это ещё раз». То есть там одновременно и «не хочу», и даже немножко «не могу». А «не понимаю» – это слова, в которые всё это упаковано, чтобы родитель отстал или взял уроки на себя.

Родитель слышит «не понял» – и лечит «не понял», хотя лечить надо другое. В итоге и родитель злится, и ребёнок злится, а уроки не сделаны.

В управлении – то же самое. Сотрудник может говорить: «Я всё понял», а на самом деле не понял. Может говорить: «Не получилось», а на самом деле давно не хочет выполнять эту задачу. Может говорить: «Не хочу», а на самом деле он просто однажды не справился и теперь боится показаться некомпетентным. Слова, которыми люди описывают свою проблему, часто не совпадают с настоящей причиной. Об этом поговорим во второй главе.

[1] Канеман Д. Думай медленно… решай быстро. – М.: АСТ, 2024.

Памятка: три вопроса перед реакцией

Прежде чем отреагировать на то, что сотрудник не сделал или сделал не так, остановитесь на 30 секунд и задайте себе три вопроса. Именно в этом порядке.

1. Он понял? Понял ли он, что конкретно от него хотят? В каком виде должен быть результат? К какому сроку? Зачем это вообще делается? Если хотя бы на один из этих вопросов вы сами не можете быстро ответить, скорее всего, сотрудник тоже этого не поймёт.

2. Он может? Есть ли у него опыт работы конкретно с такой задачей, а не «чего-то похожего»? Все ли ресурсы на месте: время, доступы, люди, инструменты, информация? Есть ли у сотрудника внутренняя уверенность, что он справится?

3. Он хочет? Есть ли у него причины делать именно эту задачу? Не работу вообще, а конкретно эту задачу.

Посмотрите на мою историю. Одного вопроса, «А ты вообще как понял задачу?», хватило, чтобы развернуть ситуацию на 180 градусов. Не задай я его, получил бы испорченные отношения, возможно, уволившегося сотрудника и уверенность, что «он ненадёжный». А сотрудник получил бы несправедливый разнос.

Ключевые идеи

1. Когда сотрудник не сделал задачу или сделал не то, причина всегда лежит в одной из трёх категорий: не понял, не может, не хочет. Есть ещё четвёртая – «делаем не то», но это про решения руководителя, а не про команду, и в книге мы её не разбираем.

2. Три причины удобно держать в голове через воздух, воду и еду. Без воздуха (понимания) сотрудник «гибнет» за минуты, без воды (возможностей) – за дни, без еды (мотивации) – за недели. Иерархия задаёт порядок проверки: сначала понимание, потом возможности, потом мотивация.

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.