

# ЗМІСТ

Вельми важлива передмова .....	5
1. Міленіали .....	9
2. Запізнюки .....	25
3. Злодії .....	37
4. Безініціативні .....	51
5. Надініціативні/гіперактивні .....	63
6. Агресивні/істерики .....	73
7. Нарциси/самозакохані .....	85
8. Вигорілі/утомлені .....	95
9. Блатні/наближені до керівництва/чийсь протеже .....	115
10. Друзі .....	129
11. Родичі .....	139
12. Негативники/песимісти/скиглії/буркуни .....	159
13. Незгодні, які роблять .....	175
14. Незгодні, які не роблять .....	183
15. Питущі .....	201
На завершення .....	219

# Вельми важлива передмова

Професор Фелпс з австралійського університету провів цікавий експеримент. Протягом місяця він розділяв студентів на групи по четверо й доручав їм за 45 хвилин вирішувати управлінські задачки. Краща команда отримувала приз — 100 доларів.

Студенти не знали, що в деякі групи було підсаджено спеціальних людей, які виконували доручені їм ролі. «Байдужий» закидав ноги на стіл і занурювався у свій телефон. «Злосливий» під час обговорення робив саркастичні зауваження типу «Та ви знущаєтесь?» або «Ви, мабуть, ніколи раніше ніким не керували».

«Песиміст» мав такий вигляд, ніби в нього вчора померла улюблена кішка, й весь час сумнівався, що задачу взагалі можна вирішити і команда здатна це зробити.

Фелпс з'ясував: навіть коли троє з чотирьох учасників були здібними й мотивованими, неконструктивна поведінка четвертого знижувала ефективність усієї групи на 30–40 %.

Отже, ефективність команди більше залежить від того, чи є в ній хоча б один слабкий учасник, а не від того, скільки в ній сильних.

Висновок: завдання керівників та ейчарів полягає не в тому, щоб допомагати сильним співробітникам, а в тому, щоби позбавлятися слабких. Сильні впораються самі, якщо слабкі не будуть отруювати їм життя.

*Стаття з інтернету. Першоджерело невідоме*

Вітаю, дорогі друзі!

Саме так я звертаюсь до всіх своїх клієнтів, підписників, учасників майстер-класів і читачів книжок.

Мені надзвичайно пощастило, що всі ті люди, які оточують мене останні роки, — це світлі й творчі керівники. Уже понад сто п'ятдесят тисяч осіб знають про нашу спільноту, яку я називаю «менеджерське братство». Це об'єднання керівників-однотумців, які прагнуть професійного розвитку й змінюють світ навколо. З багатьма ми спілкуємося, товаришуємо й подорожуємо в рамках «Комбат-турів». З деякими стали справжніми друзями.

Якось я вирішив написати разом із ними книжку, що була б заснована не лише на моєму досвіді, але й на досвіді інших практиків — тих людей, які щодня керують своїми колективами, ведуть свої компанії до результатів і формують зі своїх співробітників команду мрії. Погодьтеся, що ознайомитись із досвідом успішних людей, які вже пройшли нелегкий шлях керівника й розв'язали для себе більшість задач, завжди цікаво.

Отже, я обрав тему книжки, яку ви тримаєте в руках, і звернувся до всіх, хто мене знає, із закликом: «Друзі, якщо на вашому шляху керівника траплявся складний співробітник, який з різних причин ставав на заваді вашим мріям і творчим планам, і ви певними управлінськими рішеннями поставили його в такі умови, за яких він усе ж таки перейшов на ваш бік, напишіть мені про це рішення — і я опублікую його в книжці».

Я отримав понад дві тисячі історій.

Повірте, це дуже багато.

На жаль, більшість були такими: «Був у мене один складний підлеглий (потім довга історія про те, як із керівника пили кров), тож урешті-решт я його звільнив і став нормально дихати!»

Звільнити людину — це, звісно, теж управлінське рішення, але все ж таки я прагну, щоб у книжці ви побачили, як керівникам удалося змінити людину, після чого вона перейшла на бік добра. А якщо це не вдалося, то зробити ще щось для зміни її світогляду.

А коли й це не вийшло, то спробувати вигадати якийсь інший спосіб. І лише потім думати про те, щоб закінчити трудові відносини. Тому історій «як я його звільнив» тут мінімум — і це лише ті випадки, коли звільнення дійсно було необхідне.

У цій книжці розібрано п'ятнадцять категорій складних співробітників, які трапляються в кожній компанії, й різні методи роботи з такими людьми. Але об'єднує ці способи одне: усі вони робочі й перевірені на практиці. Можна сказати, випробувані на живих людях :-)

Проте зауважу, що універсальних способів поводження зі співробітниками не існує, бо кожна людина унікальна й до кожної потрібен індивідуальний підхід. Але в цій книжці ви точно знайдете підказки, який метод обрати.

Уже тут, на перших сторінках, я хочу поділитись із вами найголовнішим інсайтом, отриманим під час написання цієї книжки. Багатьом він не сподобається. Полягає цей інсайт у тому, що однією з основних причин появи в колективі складних підлеглих е... сам керівник, який десь не помітив досягнень співробітника й не похвалив його, десь не погодився в дрібничках, десь сам спровокував, десь публічно покритикував, десь припинив приходити вчасно на роботу, десь не виконав обіцянку, а десь поставив завдання й не перевіряв, як його виконують.

Кожна людина, яку ми беремо на роботу, проходить співбесіду. Будь-який кандидат на відкриту вакансію демонструє свій потенціал, кожен претендент подає надії, тож ми, якщо бачимо його адекватність і перспективи, наймаємо цю людину. Люди не приходять на роботу, щоб стати складними підлеглими. Але відбувається щось, і за деякий час працівник чомусь «перетворюється» на «складного», а ми не знаємо, що з ним робити.

Як написав мені один із моїх читачів, процитувавши М. Ю. Лермонтова: «Я був готовий любити увесь світ, мене ніхто не зрозумів — і я навчився ненавидіти».

Після написання цієї книжки я з певністю можу сказати: якщо керівник нормально керує своїми підлеглими, розмовляє з ними, дає конструктивний зворотний зв'язок, розуміє мотиватори й демотиватори, знає картину світу підлеглих, дає адекватне навантаження, готовий щедро нагороджувати за високі результати, дає можливість розвиватися та мріяти, залишається прикладом високої моралі, честі

й мудрості, то в нього, найвірогідніше, буде мінімум складних підлеглих. Інакше кажучи, що компетентніший менеджер, то менше в його співробітників причин стати складними. Тому, друзі, ніколи не зупиняйтесь і продовжуйте щодня розвивати в собі того самого ідеального керівника. Навчайтесь, читайте, пробуйте, рефлексуйте і вдосконалюйтесь. Це справді важливо.

І останнє. Ця книжка відрізняється від моїх попередніх. Зізнаюсь, далася вона мені непросто, адже багато часу пішло на аналіз, збір матеріалів, обробку пошти, сортування складних підлеглих за категоріями, вивчення додаткових матеріалів, узгодження... На це знадобився цілий рік. Проте книжка вийшла дуже «інструментальна» і практично орієнтована. Маю надію, вона допоможе змінити на краще і вас, дорогий читачу!

Крутих результатів вам і відданих співробітників, дорогі друзі!  
Поїхали!

## 1. Міленіали

Я втратив будь-які надії щодо майбутнього нашої держави, якщо нинішня молодь завтра візьме управління на себе. Адже ця молодь нестерпна, нестримана, просто жахлива.

*Гесіод, 720 рік до н. е.*

Лише лінивий ще нічого не написав про управління міленіалами. Увесь інтернет рясніє статтями про покоління Y й наступне за ним покоління Z, повно книжок і статей про цих «інакших» людей, і багато роботодавців нарікають на інфантильність цього покоління. Причому дехто зараховує мене (а я 1979 року народження!) до міленіалів, а хтось каже, що це люди, народжені після 1987 року. Розібратися в цьому питанні непросто, але все ж таки я бачу і відчуваю різницю між собою, 42-річним, і тими, хто лише на вісім років молодший, — 34-річними молодими людьми.

Гадаю, ця різниця обумовлена прогресом. Те, що для мене було дивовижним, для них, молодших, стало нормою. Коли мій батько 1993 року притягнув додому наш перший і останній відеомагнітофон, я беріг його, мов скарб. Цей пристрій здавався мені вершиною прогресу. Лише те, що я можу подивитися будь-який фільм, коли захочу, а не за програмою телепередач, уже було справжнім дивом. Щоправда, по касету доводилось іти до відеопрокату.

Перший комп'ютер *ZX-Spectrum 128K*, що працював на флоппі-дисках і ревів, як сучасна циркулярна пилка, застав мене вже в підлітковому віці, а першу електронну скриньку я зареєстрував, коли служив в армії. І все одно за звичкою ще багато років писав паперові листи.

Щоб отримати світлинку, треба було переглядати відзняту плівку на світлі й «відгадувати», заплющені в тебе очі чи ні, а потім чекати ще два-три дні, поки фото надрукують, або проявляти самому в спеціальній червоній кімнаті. Нові книжки я міг або взяти в бібліотеці, або якщо їх «викидали» (чомусь так казали) в книгарні. І це теж змушувало рухатись. А для того, щоб підготуватися до зими, доводилося їздити влітку на дачу, саджати картоплю, а потім ще полоти її, збирати колорадських жуків, поливати водою з ближнього ставка, а восени ще копати й акуратно зберігати в погребі в гаражі.

Щоб наміряти собі автомобіль, треба було складати фінансовий план, робити кар'єру, багато працювати й відкладати, жодних програм споживчого кредитування не було.

Мое покоління й старші люди звикли чекати, тому не розраховують на швидкі результати. Наш мозок улаштовано трохи інакше, ніж у сучасної молоді, оскільки ми росли в різних умовах. Власне, саме тому ми по-різному приймаємо рішення. У цьому я вбачаю основну відмінність.

Ті, хто молодше мене на вісім років, вирости вже в умовах, коли вся ця техніка й інтернет були звичними речами. Вони завжди мали швидкий доступ до інформації, миттєво отримували й відправляли листи, могли скачати будь-яку музику або фільм, і це для них норма. Та й картопля продавалася в будь-якому супермаркеті.

Ми читали й гуляли у дворі, тому що вдома просто не було чим зайнятися. Парків розваг і торговельних центрів у нас тоді не було, у моєму дитинстві ніхто не залякував батьків у новинах зі ЗМІ. Мабуть, тому для нас більш звично вибудовувати офлайн-комунікації, ми розуміємо, як це — разом із друзями отримувати кулаком у ніс від хлопців із сусіднього району. Це друга суттєва відмінність між моїм поколінням і тими, хто на вісім років молодший: мое покоління більш загартоване й менш інфантильне.

Але зауважу, що якби в мене вдома була *Play Station*, а не гра «Ну, постривай», і доступ до «Качиних історій» та «Чипа і Дейла» був не лише по суботах, а в будь-який час... Навіщо тоді мені було б виходити у двір, коли стільки цікавого є вдома?

Варто зазначити, уперше я потрапив за кордон у 33 роки. Мої батьки не мали можливості возити мене по світу, а я сам не міг собі цього дозволити досить довгий час. А багато хто з молодих людей почали подорожувати за кордон ще в дитячому віці. І *YouTube* з *Google* стерли всі кордони цього світу, тож тепер ти можеш опинитися — нехай не фізично, а лише онлайн — у будь-якій точці світу. Потяг до подорожей і відчуття свободи — це третя суттєва відмінність. Саме тому багато молодих людей не готові «прив'язуватися» до свого міста, купувати там квартиру, дачу, гараж і решту важливих для мого покоління нерухомих пасивів.

І я не можу сказати, добре це чи погано, не можу засуджувати або схвалювати. Ми просто трохи різні.

Але основна мета цієї книжки — не опис «типажу» певного складного підлеглого, а пошук рішення, що з ним варто робити, аби він був максимально лояльним та ефективним.

Я розповім кілька управлінських історій, присвячених моделям роботи з міленіалами.

## Історія № 1. Що спільного між Едджеєм і Федором Шаляпіним

Ця історія про роботу з командою. Гадаю, у кожного керівника був складний момент, коли до нього приходили працювати люди, які народилися 1992 року чи пізніше.

Мене звали Ася. У 21 рік, після закінчення педагогічного інституту за спеціальністю «Вчитель історії та культурології», як і багато хто 2008 року, я вирішила не працювати за спеціальністю, а «одразу заробляти». Логічно для маленького провінційного міста Астрахані. Я обрала шлях «продавана» й пішла в найкрутіший і найцікавіший бутик із гучною назвою «Магазин № 1». Прийшла я на посаду продавчиня-консультант — і з головою поринула у світ торгівлі. Одразу бренди, грошовиті клієнти (ми в нашій компанії називаємо їх «гості», щоб усі, хто до нас завітав, почувалися як удома). Мене цікавило геть усе. Як продавати? Як працювати? Як спілкуватися з людьми? А для Астрахані 2008 року — з дуже цікавими людьми (була ще в нас певна кількість бандитів, які ой як цікаво спілкувалися...). Попрацювавши так півтора року, я зрозуміла, що готова розвиватися далі, здала атестацію і стала старшою продавчиною, а згодом і адміністраторкою. Після ще п'яти років праці я пішла в декретну відпустку. За рік повернулася на роботу. Але не на ту саму посаду, а вже як директорка магазину в новий бутик нашої компанії. Це був справжній прорив для міста: величезна двоповерхова будівля з ремонтом «як у Білому домі», з крутими брендами і резидентом *Comedy Club* на відкритті.

І тут розпочався абсолютно новий етап у моєму житті. Я була вже не двадцятидворічна дівчинка, що мала на вигляд сімнадцять, а молода жінка на новій посаді з цілим готовим колективом, який через мій декрет тоді підбирала не я.

І от воно — та-да-да-дам... Як керувати? Що робити? Як ставити цілі? Як планувати? Як? Що? Чому? Навіщо? Звісно, базові знання з управління мені дали директор і менеджер з розвитку, але я чітко усвідомлювала, що це лише теорія.

Отже, методом проб і помилок я почала керувати. Окрему вдячність хочу висловити книжці Максима Батирева «45 татувань менеджера»: вона стала не лише моєю настільною книжкою, але

й путівником у світі управління. Багато чого було на початку мого менеджерського шляху. Усе розповісти — й книжки не вистачить. Повна заміна колективу, робота із супертерористами, брехунами, безвідповідальними й некомпетентними співробітниками. Я прощалася з ними. Спочатку прощалася, потім тиждень плакала. Жаліла їх. Уже потім я з холодною головою й раціонально вирішувала. Навчилася :-)

І от нарешті я, здавалось, зібрала «команду мрії». Ішла до неї майже два роки. П'ятеро людей із блиском в очах, сповнених ентузіазму, які поділяють цілі компанії. Вони «з головою» поринали в роботу, «рвали продаж», підвищували показники. За два роки вдалося так налагодити роботу, що від фінансового результату «мінус 4,5 млн рублів» ми доросли до статусу найкращого й найприбутковішого магазину мережі (зауважу: у нас шість магазинів, спеціалізуємося ми на одязі преміум-брендів). Здавалось б — ПЕРЕМОГА! Сиди й радій, підтримуй поточний стан і отримуй лаври від керівництва (хоча це окрема історія: з керівництвом я теж два роки вчилася вибудовувати стосунки, бо дуже важко змінити у свідомості, що ти тепер не молода продавчиня, а спеціалістка, думку якої треба враховувати; це, мабуть, теж тема великої окремої книжки). Але ні! Я не сприймала це як перемогу, як те, на чому можна зупинитись і заспокоїтись. Я прагнула більшого. Знала, що мої бійці можуть розвиватися далі й досягати ще більших суперпоказників. Власне, зараз я розповім про своє ноу-хау, яке гріє мою душу і яким я дійсно пишаюсь.

Я збрала команду — п'ять класних дівчат, які дають результати та якими були задоволені я і керівництво. Але ВСЕ мене до кінця не влаштувало, і я довго не могла собі відповісти на питання «Чому?».

І от нарешті мене ніби осяяло — я зрозуміла. У роботі мої бійці мене влаштовували, але хотілося розширити їхній світогляд. Вони все знали, усе вміли й виконували, але варто було торкнутись якоїсь довільної теми — ставалося як у монолозі Романа Карцева «Чи давно я у футболі»: «Ти Хищникова бачив? Не бачив. А Степанова ти пам'ятаєш? Не пам'ятаєш. А Дубину Двоєнова знаєш? Не знаєш».

Прості запитання типу «Столиця Бразилії?», «Третя людина, яка полетіла в космос?», «Автор картини "Нерівний шлюб"?» ставили моїх дівчат у складне становище. Одразу скажу: усі дівчата в мене з освітою, і пам'ять у них чудова. Але чомусь не випадало їм розвивати не лише професійні навички, але й знання загалом. Так вийшло,

що, як на підбір, дівчата народились у 90-ті, коли для їхніх батьків головним завданням було заробити гроші, нагодувати родину й дати робітничу професію, щоб завжди було де заробити на хліб. І я зрозуміла, що є ПРОБЛ. І я маю допомогти їм його заповнити, бо це мої люди (жодної аналогії з Бузовою :)).

Я взялася до справи.

Спочатку я познайомилася заново з кожним членом команди. Годинами розмовляла з ними про дитинство, сім'ю, шкільне навчання. Занотувувала зацікавлення й цінності кожної. Ми плакали й сміялися разом, я й сама ділилася з ними своїм життям.

Далі я поринула у світ кожної співробітниці — хотіла зрозуміти їхні інтереси.

Одна захоплюється кіновсесвітом Marvel — я передивилася всі ці фільми. Інша обожнює автомобілі — я прочитала все, що могла, щоби стати для неї цікавою співрозмовницею. Третя любить свою сім'ю, справжня мамочка — тут мені було найлегше, я сама мама, спільних тем було більш ніж достатньо. Четверта і п'ята — справжні меломанки, обожнюють нові композиції й сучасну музику. Я мала бути в темі — і я підписалася на виконавців, стала слухати нові альбоми.

За місяць я знала про своїх дівчат УСЕ! І тепер можна було починати діяти. Я мала подати ідею, що додатковий розвиток буде їм на користь і додасть барв у життя!

Тут зазначу, що мені дуже допоміг розділ книжки «45 татувань менеджера» про корпоративну культуру, спільний перегляд фільмів і читання книжок.

Для кожної я підбрала індивідуальний, цікавий саме для неї список. Він складався не лише з професійної літератури — у ньому було багато класичних творів. Книжки і фільми я добирала з огляду на індивідуальні смаки та цінності. Якщо любиш Marvel — значить, фантастика братів Стругацьких те, що треба! Захоплюєшся автомобілями? Ремарк, «Три товариші». І вони з радістю та ентузіазмом підтримували мене.

Ми читали, а потім із кожною окремо й усі разом обговорювали. Виділяли головну думку, виносили уроки. Інколи я стикалася з певним спротивом і заходила з іншого боку.

Наприклад, був цікавий випадок, коли я їм переповідала фільм Сергія Бондарчука «Доля людини» й на моєму емоційному «Татку!

Ріднесенький! Я знав, я знав, що ти мене знайдеш!.. Я так довго чекав, коли ти мене знайдеш!» виявила, що вони всі ридма ридають.

Усі потім подивилися цей фільм.

Окрема історія — «мої лекції» в перервах між роботою й за чашкою чаю. Це були лекції про польоти в космос, про Сонячну систему, про «Війну і мир», про Першу і Другу світові війни (дякую історичній освіті), про російських і зарубіжних художників, про світових оперних зірок...

Кожну лекцію я готувала, намагаючись проводити аналогію з цінностями кожного члена своєї команди. Розповідаючи про Шаляпіна, я казала: «Він світова знаменитість, його любили всі, як Елджея любить Катерина» (імена, певно, змінюю). І таких «лекцій» — вони, звісно, проходили в невимушеній формі — було сто, двісті... Я втратила їм лік...

Також хочу зазначити, що ми почали купувати книжки в магазин. Я спеціально замовляла доставку особистих книжок на роботу, заохочуючи дівчат до культури читання.

Ми разом дивилися відео з виступами бізнес-тренерів, знаменитих людей, мотиваційні ролики.

Варто сказати, що мої зусилля не були марними. Уже за пів року я не впізнала своїх дівчат: вони почали замовляти книжки, дивитися класичні фільми, підписуватися на бізнес-спікерів, дивитися відео Synergy Global Forum. Це був мій триумф!

Окремим цікавим напрямом своєї команди я вважаю зйомки справжніх фільмів до свят: Нового року, дня народження кожної співробітниці. Ми завжди робимо тематичні ролики — фільм, твір, людина-легенда! Якщо дівчата не дуже добре знають цю тему, ми її спочатку довго обговорюємо — і лише потім знімаємо. Так запам'ятовується набагато краще.

Сьогодні мені цікаво з людьми, які працюють поруч, вони мої справжні й улюблені співрозмовники. Ми дізнаємося щось нове, разом обговорюємо, ділимося, і так щодня! Та й для справи це точно великий плюс. Наша специфіка — прямий продаж, а з цікавою людиною клієнту завжди приємніше говорити, і цінується такий підхід вище, і повертаються до нас частіше. А доказом цього є те, що наші показники ростуть!

Асія Ібрагімівна Кабехова,  
магазин чоловічого одягу преміум-класу,  
компанія «Андрій», dir.alterego@comand.su