

ВАЙБ- МЕНЕДЖМЕНТ

Как управлять так, чтобы команда кайфовала,
а ты не превратился в цербера



МАКСИМ БАЙТОВИЧ

Максим Байтович

**Вайб-менеджмент. Как управлять
так, чтобы команда кайфовала,
а ты не превратился в цербера**

«Автор»

2026

Байтович М.

Вайб-менеджмент. Как управлять так, чтобы команда кайфовала, а ты не превратился в цербера / М. Байтович — «Автор», 2026

Ты устал быть «пожарным»? Ты делаешь половину работы за своих сотрудников, переделываешь отчеты по ночам и боишься уйти в отпуск, потому что «без тебя всё рухнет». Ты ставишь задачи, а они кивают, но делают фигню. Ты пытаешься быть хорошим для всех, но чувствуешь, как внутри закипает ярость. Хватит. Пора управлять по-новому. Эта книга — не скучная теория из учебников. Это рабочие алгоритмы для реального бизнеса, в котором горят дедлайны, а бюджет урезали вчера. За 9 глав ты прокачаешь скилл рулить без надрыва: · Убьешь «Синдром Супермена» и перестанешь тащить всё на себе. · Научишься ставить задачи так, чтобы их не приходилось переделывать (Метод «ПОНТ»). · Поймешь, почему Вася работает за идею, а Петя — только за деньги, и как нажимать на их кнопки. · Перестанешь бояться сложных разговоров и увольнений (Алгоритм SBI). · Соберешь команду, которая работает как Тесла, а не как телега. Внутри — готовые скрипты сообщений, таблицы и чек-листы. Ты сможешь внедрить фишки уже завтра.

© Байтович М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Синдром Супермена: Почему твоя помощь убивает инициативу	5
Глава 2. Ловушка «Я объяснил»: Почему люди кивают, но делают не то	9
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Вайб-менеджмент. Как управлять так, чтобы команда кайфовала, а ты не превратился в цербера

Глава 1. Синдром Супермена: Почему твоя помощь убивает инициативу

Навигация по книге: Если ты открыл эту главу в панике, потому что снова сделал половину работы за отдел — ты по адресу. Время чтения: 12 минут. В конце — таблица, которую нужно заполнить до завтрашней планёрки.

История, которая сейчас происходит у тебя в офисе

Владислав. 34 года. Руководитель отдела продаж из 7 человек. Хороший парень. Приходит в офис в 8:30, уходит в 21:00. Всегда на связи. Всегда готов «подхватить».

Вчера у него был такой день:

— Утром он поправил коммерческое предложение за менеджера Лёну, потому что «у неё не очень получается красиво формулировать».

— В обед он сам позвонил «сложному клиенту», потому что менеджер Сергей боялся отказа.

— Вечером он доделал отчёт в Excel, потому что «Аня всё равно посчитает не так, а я за 15 минут справлюсь».

Знакомо? Владислав чувствует себя нужным. Владислав чувствует себя незаменимым.

А теперь давай посмотрим на это глазами команды:

Лёна думает: «Мои тексты всё равно переписывают. Зачем напрягаться? Пусть Влад делает, у него лучше получается. Я вообще не творческая».

Сергей думает: «Сложных клиентов ведёт Влад. Я не умею. Значит, мне и не надо учиться. Буду брать только простых».

Аня думает: «Влад сказал, что я всё равно ошибаюсь. Ок. Теперь отчёты — его работа. Меньше ответственности — меньше стресса».

Диагноз: Ты не помогаешь. Ты строишь команду инвалидов

В психологии управления это называется «выученная беспомощность».

Ты настолько часто и «заботливо» исправляешь косяки, что у сотрудников атрофируется мышца самостоятельности. Они не тупые. Они просто поняли: «Если подождать, шеф сам всё сделает. Нужно только сделать грустное лицо или сказать, что я не справляюсь».

Ты думаешь, что работаешь в стиле «Супермен»: спасаешь всех и двигаешь бизнес.

На самом деле ты работаешь в стиле «Мама-наседка»: сотрудники несут тебе червячков (задачи), а ты их пережёвываешь, потому что боишься, что они подавятся.

Парадокс: Чем лучше ты работаешь руками, тем хуже ты работаешь головой. Твоя реальная работа — не делать, а создавать условия, при которых другие делают.

Почему мы так делаем? (Нейробиология + Эго)

Чтобы победить синдром, нужно понять, какой кайф мы с него получаем. Ведь мы же не идиоты, чтобы добровольно пахать за десятерых?

Причина 1. Дофаминовая игла «Быстрого результата».

Когда ты быстро поправил текст Лены или сам позвонил клиенту, ты получил мгновенный выброс дофамина. Ты решил проблему за 10 минут! Ты молодец!

Когда ты объясняешь Лене, как писать текст, а она переделывает его 3 раза — это занимает 3 часа. Это скучно, нудно и без дофамина. Твой мозг выбирает простой путь: «Проще сделать самому». Но это путь в пропасть.

Причина 2. Эго («Корона»).

В глубине души нам приятно чувствовать: «Без меня всё рухнет». Это повышает самооценку. Мы путаем понятие «Я ценный сотрудник» с понятием «Я незаменимый раб».

Причина 3. Страх конфликта.

Сказать Сергею: «Иди и звони сложному клиенту сам, я не буду этого делать» — это страшно. Вдруг он обидится? Вдруг уволится? Вдруг мы потеряем клиента?

Нам проще сделать самому, чем выдержать чужую фрустрацию.

В чём разница между "Я помогаю" и "Я разрушаю"?

Прямо сейчас проведи простой тест. Ответь честно на 3 вопроса:

Если ты заболеешь на 3 дня и отключишь телефон, остановится ли работа отдела?

Ты делаешь работу, за которую тебе платят, или работу, за которую платят твоим сотрудникам?

Твои сотрудники приходят к тебе с решениями или с проблемами?

Если ты ответил: «Да, остановится», «Им», «С проблемами» — у тебя запущенная стадия Синдрома Супермена.

Инструмент №1: Техника «Верни обезьяну»

В менеджменте есть старая, но гениальная метафора (Гарвард, 1974 год, но актуальна, как никогда).

Представь, что каждая задача — это обезьяна, которая сидит на спине. Сотрудник пришёл к тебе в кабинет с проблемой.

Ты сказал: «Хорошо, я подумаю» или «Ладно, я сам разберусь».

Что произошло?

Обезьяна перепрыгнула с его спины на твою.

Теперь:

Ты пашешь.

Он спокойно идёт пить кофе.

В конце дня он подходит и спрашивает: «Ну что, как там моя задачка?».

Узнал? Обезьян на твоей спине сотни.

Как правильно:

Твоя задача — не брать обезьяну, а назначить следующий шаг сотруднику.

Пример диалога:

Сотрудник: «Владислав, у нас проблема с клиентом Х, он не подписывает договор, потому что его не устраивает цена».

Неправильно (Супермен):

«Понял, скинь мне переписку, я сам ему напишу».

Правильно (Лидер):

«Понял тебя. Вопрос по цене — это твой уровень ответственности. Что ты предлагаешь сделать?»

Сотрудник: «Ну, я не знаю, может, скидку дать?»

Лидер: «Дать скидку — это самый простой способ слить маржу. Я запрещаю тебе отвечать клиенту про скидку, пока ты не подготовишь 2 других варианта: как мы можем повысить ценность продукта для него. Подготовь варианты к 15:00, я гляну, и сам ему позвонишь».

Что произошло: Обезьяна осталась у сотрудника. Ты потратил 2 минуты на установку рамки, а не 40 минут на переписку с клиентом.

Твоё задание перед следующей главой

Прямо сейчас, отложи книгу и сделай это. Это займет 10 минут, но сэкономит тебе годы жизни.

Таблица «Сам завтра»

Составь список задач, которые ты делал на этой неделе. А теперь разбей их на 3 колонки: Задача (Что я делал руками) Почему это не сделал сотрудник? Кому верну обезьяну завтра

Пример: Доделал отчёт по продажам Аня сказала, что не умеет сводить формулы Аня. Скажу: «Вот инструкция, к 12:00 жду готовый файл. Вопросы принимаю до 11:00»

Пример: Позвонил гневному клиенту Сергей боится негатива Сергей. Скажу: «Ты клиента знаешь лучше. Подготовь скрипт разговора, проиграем с тобой, пойдёшь звонить при мне»

Если сотрудник говорит «Я не умею» — это не приговор. Это означает «Мне нужна инструкция или обучение», а не «Сделай за меня». Твоя работа — не делать, а обучать.

Резюме главы (можно скринить и вешать на монитор)

Ты не Супермен. Ты тренер. Если игроки не бегают по полю — матч проигран, даже если ты выбежишь на поле сам.

Обезьяны. Следи за спиной. Как только ты слышишь слова «Шеф, тут проблема...» — твоя первая мысль: «Чей это следующий шаг?». Не твой.

Дискомфорт — это нормально. Когда ты перестаёшь делать работу за других, ты причиняешь им «учебное неудобство». Это как качать мышцы в зале — больно, но именно так растёт команда.

Анонс следующей главы:

Мы выяснили, почему ты всё тащишь на себе. Но что делать, если ты дал задачу, всё объяснил, а человек всё равно сделал фигню? Дело не в мотивации. Дело в том, КАК ты ставишь задачу.

Глава 2. Ловушка «Я объяснил»: Почему люди кивают, но делают не то

Навигация: Если ты хоть раз говорил фразу «Ну я же тебе русским языком сказал!» — читай внимательно. Время чтения: 15 минут. В конце — скрипт постановки задачи, который ты сможешь использовать уже на следующем созвоне.

Ситуация: «Глухие» или «Ты — мутный»?

Пятница, 14:00. Ты собираешь команду в зуме или курилке.

Ты (вдохновенно): «Так, ребята, у нас новый приоритет! Нам нужно срочно улучшить клиентский сервис. С понедельника начинаем отвечать в чатах быстрее, быть вежливее и вообще — клиентоориентированность! Всем всё понятно?»

Команда (хором, кивая): «Да, понятно!»

Ты (довольный): «Отлично, работаем».

Понедельник, 10:00. Ты открываешь рабочую переписку.

Клиент пишет: «Вы вообще там живые? Я вам в субботу написал!»

Менеджер отвечает: «Здравствуйте! Мы были на выходных. Чем помочь?»

Что произошло? Они что, идиоты? Или издеваются?

Стоп. Спокойно.

Они не идиоты. Ты поставил задачу через «Вайб», а не через «Систему».

Мы (руководители) очень часто путаем:

Видение (Vision) — это красивая картинка «куда мы идем». («Мы должны стать лучшим сервисом!»)

Задачу (Task) — это конкретное действие с дедлайном. («Отвечать в чате за 5 минут в рабочее время»).

Сотрудники не умеют (и не обязаны) читать твои мысли. Когда ты говоришь «улучшить сервис», каждый понимает это в меру своей испорченности.

Для Маши «улучшить сервис» — это поставить смайлик в конце сообщения.

Для Пети — это написать простыню с извинениями.

Для тебя — это отвечать за 1 минуту 24/7.

Нейробиология непонимания: Теория «Испорченного телефона»

Есть старая, но рабочая модель: «Уровни логики» (Пирамида Дилтса). Но мы не будем грузить пирамидами. Мы разберем проще, по-пацански.

Когда ты говоришь задачу, в голове у сотрудника происходят три фильтра:

Фильтр №1: «Что именно делать?»

Ты сказал: «Повысь качество работы».

Сотрудник услышал: «Что-то там сделать лучше, но я и так вроде нормально делаю, значит, претензия не ко мне».

Фильтр №2: «А зачем мне это?»

Ты сказал: «Это важно для компании».

Сотрудник услышал: «Мне сейчас добавляют работы, но денег, скорее всего, не добавят. Надо сделать вид, что я стараюсь».

Фильтр №3: «А что будет, если я не сделаю?»

Ты сказал: «Ну, надо бы...»

Сотрудник услышал: «Это не обязательно. Можно забыть».

Итог: Вы расстались в хорошем настроении, но с разными картинками мира.

Вайб vs Четкость: Как хайповать, но не быть мутным

Я не призываю тебя становиться роботом и говорить канцелярским языком. Ты можешь быть на одной волне с командой, но при этом использовать алгоритмы.

Сейчас мы соберем «Скрипт Идеальной Постановки Задачи». Эта штука сэкономит тебе десятки часов переделок. Назовем её Метод «ПОНТ» (хайп, но запоминается).

Инструмент №2: Метод «П.О.Н.Т.»

Каждая задача, которую ты даешь, должна проходить через 4 точки проверки. Если хоть одна пропущена — жди сюрпризов.

1. П — Предмет (Конкретика)

Никаких «улучшить», «доработать», «ускорить». Только глаголы совершенного вида.

Неправильно: «Сделай презентацию покрасивее».

Правильно: «Поменяй фон на белый, замени шрифт на Arial 14 и вставь диаграмму с 3-го слайда в конец».

2. О — Образ (Критерии готовности)

Как выглядит идеальный результат? Это называется «Definition of Done» (Критерий завершения). Ты должен описать, как ты поймешь, что задача закрыта.

Неправильно: «Разберись с негативным клиентом».

Правильно: «Клиент должен написать в чат слово "Спасибо" или хотя бы убрать претензию в переписке. Если он согласился на повторную сделку — это вау-результат».

3. Н — Нахер (Цель и Мотивация)

Объясни, зачем это нужно. Не компании, а лично сотруднику или общему делу. Люди не хотят быть винтиками.

Неправильно: «Надо быстрее закрывать сделки, план горит».

Правильно: «Если мы закроем эти 3 сделки до пятницы, мы получим квартальную премию и спокойно уйдем на выходные без долгов. Поэтому прошу тебя сделать X».

4. Т — Таймер (Время и Способ контроля)

Дедлайн без времени — это просто мечта.

Неправильно: «Сделай как-нибудь на неделе».

Правильно: «Сегодня вторник. Жду первый драфт в четверг в 12:00. В 12:05 я открываю файл и оставляю правки. Контрольная точка — четверг, не пятница».

Бонус: Техника «Правило Трёх Повторений»

Даже если ты сказал всё четко по методу ПОНТ, человек мог отвлечься, залипнуть в телефон или просто не выспаться.

Чтобы убедиться, что информация попала в мозг, а не пролетела мимо, используй финальный аккорд.

Ты говоришь:

«Резюмируем. Чтобы я убедился, что мы с тобой одинаково поняли задачу, озвучь, пожалуйста:

Что ты делаешь?

К какому времени ждать результат?

Какие есть сложности или вопросы?»

Важно: Не спрашивай «Всё ли понятно?». Всегда ответят «Да», чтобы не выглядеть тупыми.

Заставляй повторить суть. Это занимает 30 секунд, но экономит часы.

Что делать с «Я не успел»?

В прошлой главе мы говорили про обезьян. Сейчас добавлю жесткости.

Если сотрудник не успел, а задача была поставлена четко, не принимай оправданий в стиле «Так получилось».

Задай вопрос: «Где произошел сбой?»

Если он говорит «Мне не хватило данных» — вопрос: «Почему ты не попросил их в первый час работы, а сидел до дедлайна?»

Это переводит разговор из плоскости «Я бедный и несчастный» в плоскость «Процесс». А процесс можно чинить.

Твоя домашка для новой недели

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.