

18+

ЯРОСЛАВ ЗЕЛЬЦЕР

BUSINESS THERAPY SPRINT №4

НАСТАВНИЧЕСТВО
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
И ЗУМЕРОВ-УПРАВЛЕНЦЕВ



Ярослав Зельцер
Business Therapy.
Sprint №4. Наставничество
для руководителей
и зумеров-управленцев.

*<https://litres.ru/74370627>
ISBN 9785007106061*

Аннотация

Молодой управленец не тянет, команда саботирует, а вы тратите время на исправление его ошибок? Этот спринт — не про то, «как управлять зумерами». Это про наставничество. Вы пройдёте три оси: Смысл (чтобы подопечный нашёл свой путь, а не копировал вас), Систему (прозрачные KPI и обратная связь вместо тумана) и Поддержку (развивающая критика вместо разносов). Помогите молодому руководителю завоевать авторитет у «старой гвардии» и вырасти в лидера, которому вы сможете делегировать всё.

Содержание

Введение	6
Вы не один	6
Часть 1.	11
Аспирин не лечит перелом: Почему «делай как я» убивает молодых управленцев	11
Ваш молодой руководитель — не бракованная версия вас. Он — другая операционная система	18
10 вопросов, на которые вы боитесь отвечать	27
Часть 2.	35
Ось «Смысл»: Почему ваш молодой руководитель не понимает, зачем он здесь	35
Боль: Как Олег думал, что Глеб ленится, а Глеб просто не видел смысла	35
Хирургический стол: Проверьте,	36
Операция на живом примере:	40
Новая прошивка: Что «вшить» в ДНК компании прямо сейчас	44
Ось «Система»:	46
Боль: Как Алиса ввела KPI по учебнику, а команда их возненавидела	46
Хирургический стол: Проверьте,	47
Операция на живом примере:	52

Business Therapy. Sprint №4

Наставничество для руководителей и зумеров-управленцев.

Ярослав Зельцер

© Ярослав Зельцер, 2026

ISBN 978-5-0071-0606-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Вы не один

Вы открыли эту книгу. Возможно — после того, как ваш молодой руководитель в очередной раз пришёл с вопросом, на который вы бы ответили за пять минут, но он просидел над ним полдня. Возможно — после того, как вы в сердцах сказали: «Ну почему ты не можешь просто взять и сделать, как я сказал?». Возможно — поздно вечером, глядя на отчёт, где план снова не выполнен, и думая: «Я же его учил. Я же всё объяснил. Почему не работает?».

Я знаю это состояние. Я видел его десятки раз.

Видел у собственника, назовём его Олегом. Он повысил Глеба, 24-летнего менеджера по продажам, до руководителя отдела. Глеб горел. У него были идеи, энергия, желание. «Я справлюсь», — сказал он. Олег поверил. И ушёл в операцию, думая, что отдел продаж в надёжных руках.

Через месяц отдел не выполнил план. Впервые за два года.

Олег вызвал Глеба. «Что происходит?». Глеб сидел с по-

тухшими глазами и молчал. Олег начал объяснять: «Смотри, тут надо делать так. Вот здесь — так. А здесь — вообще не лезь, я сам». Глеб кивал. Уходил. И снова ничего не менялось.

Через два месяца старая гвардия отдела продаж — люди, которые работали там по пять-семь лет, — начала ворчать. «Чему он нас научит? Он сам в продажах три года». Глеб слышал это. И замыкался всё больше. Перестал проводить планёрки. Перестал предлагать идеи. Начал просто «передавать поручения сверху». Фактически — перестал быть руководителем.

Олег был в ярости. На Глеба. На себя. На «этих зумеров, которые ничего не хотят». Он уже думал уволить Глеба и вернуться к ручному управлению отделом. Но что-то его остановило.

Видел у Марины, собственницы розничной сети. Она назначила молодую девушку Алису управляющей флагманским магазином. Алиса была умной, быстрой, с отличным образованием. Марина думала: «Она современная, она поймёт, как работать с молодыми продавцами». Через три месяца текучка в магазине выросла вдвое. Продавцы уходили, не объясняя причин. Алиса пыталась ввести KPI, грейды, систему мотивации — но команда саботировала. «Мы всегда

работали по-старому, и всё было нормально». Алиса плакала в подсобке. Марина не знала, что делать.

Видел у себя. Когда я сам, тридцать лет назад, впервые стал руководителем. Мне было двадцать пять. У меня в подчинении оказались люди старше меня на десять-пятнадцать лет. Я помню, как заходил в кабинет и чувствовал: они не верят. Они ждут, что я ошибусь. Я помню, как боялся планёрок. Как не спал перед первым увольнением сотрудника. Как хотел всё бросить и вернуться в специалисты — туда, где понятно и спокойно.

У меня не было наставника. Я прошёл этот путь сам — через ошибки, страх и выгорание. Именно поэтому сейчас я делаю то, что делаю: помогаю собственникам растить молодых управленцев. Не ломать их старыми методами. Не бросать в воду с криком «плыви». А становиться наставниками — теми, кто создаёт пространство, в котором зумер находит свой собственный путь к лидерству.

Все они — Глеб, Алиса, я сам тридцать лет назад — не были ленивыми. Не были некомпетентными. Они были брошены. Им дали должность, но не дали инструментов. От них ждали результата, но не показали, как его достичь. Им говорили «делай как я», но они не были «как я». Они были другими.

Эта книга — не про «как управлять зумерами». Не про «пять шагов к лидерству». Не про «почему молодые не хотят работать». Эта книга — про наставничество. Про то, как пройти путь от «он не тянет» до «я могу делегировать ему что угодно». Не за пять лет. За три месяца.

Мы пройдем этот путь вместе. Сначала — приёмный покой: вы поймёте, почему старые методы не работают на молодых руководителях и кто такие зумеры на самом деле. Потом — операционная: три оси наставничества, каждая со своей задачей и своим решением. Затем — реабилитация: тридцать дней, чтобы новые привычки прижились. А в конце — бонус-треки: короткие, практические инструменты, которые останутся с вами надолго.

Здесь не будет «волшебных таблеток». Будет работа. Честная, иногда трудная. Но именно она превращает «он не тянет» в «я горжусь им».

Вы не первый, кто проходит этот путь. Глеб через три месяца наставничества перестал бояться планёрок. Команда начала его слушать. Отдел выполнил план впервые за полгода. А Олег сказал мне: «Знаете, я впервые за год спокойно ушёл в отпуск. Я знал: Глеб справится».

Алиса через четыре месяца перестала плакать в подсобке. Она выстроила систему мотивации, которую приняла команда. Текучка снизилась. А Марина сказала: «Я поняла, что наставничество — это не „делай как я“. Это „давай разберёмся вместе“».

У них получилось. Получится и у вас.

Вдохните. Выдохните. Откройте следующую страницу.

Терапия начинается.

Часть 1.

Приемный покой: Почему старые методы не работают на молодых руководителях

Аспирин не лечит перелом: Почему «делай как я» убивает молодых управленцев

История первая: Человек, который повесил лучшего продавца и получил выгоревшего руководителя

Олег, собственник компании «ПромСнаб», сидел в своём кабинете и смотрел на отчёт отдела продаж. План не выполнен второй месяц подряд. Впервые за два года.

Год назад Олег повесил Глеба, своего лучшего менеджера по продажам. Глебу было двадцать четыре. Он горел. У него были идеи, энергия, желание. «Я справлюсь», — сказал он. Олег поверил. И ушёл в операционку, думая, что отдел

в надёжных руках.

Первые две недели Глеб пытался что-то менять. Предложил новую систему мотивации. Старая гвардия — менеджеры, работавшие по пять-семь лет, — посмотрела на него и сказала: «Мы всегда так работали, и всё было нормально. Не лезь». Глеб отступил. Потом попробовал ввести ежедневные короткие планёрки. Команда начала опаздывать, забывать, отмалчиваться. Через неделю планёрки умерли сами собой.

Олег видел это. И реагировал так, как привык за двадцать лет управления: вызывал Глеба и объяснял. «Смотри, тут надо делать так. Вот здесь — так. А здесь — вообще не лезь, я сам разрулю». Глеб кивал. Уходил. И ничего не менялось. Потому что Олег давал решения. Но не давал инструментов. Он говорил «делай как я». Но Глеб не был Олегом. Он был моложе на двадцать лет. У него не было опыта Олега. Не было его авторитета. Не было его связей.

Через три месяца Глеб сидел в кабинете Олега с потухшими глазами. «Я не справляюсь, — сказал он. — Наверное, зря вы меня повысили».

Олег смотрел на него и думал: «Что я сделал не так? Я же его учил. Я же всё объяснял».

Олег лечил симптомы. Симптом был: «Глеб не тянет». Лекарство: «дать готовое решение». Но причина была глубже. Причина была в том, что Олег не был наставником. Он был «начальником, который объясняет». А Глебу нужен был не начальник. Ему нужен был тот, кто поможет найти его собственный путь к лидерству. Не копировать Олега. А стать собой.

История вторая: Женщина, которая дала молодой управляющей КРІ и получила бунт команды

Марина, собственница розничной сети «Модный Сезон», назначила Алису управляющей флагманским магазином. Алисе было двадцать пять. Она была умной, быстрой, с дипломом МВА. Марина думала: «Она современная, она знает, как работать с молодыми».

Алиса пришла в магазин и увидела хаос. Продавцы работали без КРІ, без стандартов, без понятной системы мотивации. «Мы всегда так работали, и всё было нормально», — говорили они. Алиса решила навести порядок. Ввела грейды, КРІ, систему отчётности. Всё по учебнику.

Команда взбунтовалась. Не открыто. Тихо. Продавцы начали увольняться. За три месяца текучка выросла вдвое. Оставшиеся работали с каменными лицами. Алиса пыталась

проводить собрания — никто не высказывался. Она пыталась говорить с каждым лично — от неё отмахивались. «Всё нормально, Алиса Сергеевна. Работаем».

Алиса пришла к Марине и расплакалась. «Я всё делаю правильно, — сказала она. — У меня KPI, у меня система, у меня регламенты. Почему они не работают?».

Марина не знала, что ответить. Она сама строила бизнес по наитию, без KPI и регламентов. Она наняла Алису, чтобы та «привнесла систему». Но система, привнесённая без участия команды, стала чужеродным органом. Команда отторгла её.

Марина лечила симптомы. Симптом: «в магазине нет порядка». Лекарство: «дать KPI и регламенты». Но причина была в том, что Алиса не знала, как внедрять систему. Её научили «что делать». Но не научили «как». Как говорить с командой, которая не хочет меняться. Как завоёвывать авторитет, когда ты младше всех. Как превращать «чужие KPI» в «наши общие цели».

История третья: Человек, который стал наставником и вырастил лидера

Игорь, собственник IT-компании «КодПро», тоже повы-

сил молодого сотрудника. Денису было двадцать шесть. Он был талантливым разработчиком. Игорь сделал его тимлидом команды из восьми человек.

Но Игорь не просто дал Денису должность и ушёл. Он сказал: «Денис, я хочу, чтобы ты вырос в руководителя. Это не произойдёт за неделю. Я буду с тобой. Мы будем встречаться два раза в неделю. Ты будешь приходить с реальными кейсами — конфликтами, провалами, вопросами. Мы будем разбирать их вместе. Я не буду давать тебе готовых ответов. Я буду задавать вопросы. Ты будешь находить решения сам. Я рядом, чтобы подстраховать».

Денис не поверил. «Два раза в неделю? У вас же нет времени». «Теперь есть», — ответил Игорь.

Первые встречи были мучительными. Денис приходил и ждал, что Игорь скажет, как делать. Игорь не говорил. Он спрашивал: «Как ты думаешь? Какие варианты? Что будет, если ты выберешь этот? А этот?». Денис злился: «Я не знаю! Скажите уже, как правильно!». «Я не знаю, как правильно для тебя, — отвечал Игорь. — Я знаю, как делал я. Но ты — не я. Давай искать твой путь».

Через месяц Денис перестал ждать готовых ответов. Он начал приходить с вариантами: «Я думаю сделать так. Или

так. Что скажете?». Игорь слушал, задавал уточняющие вопросы и говорил: «Пробуй. Если что-то пойдёт не так — разберём».

Через три месяца Денис впервые сам провёл сложный разговор с выгоревшим разработчиком. Не уволил его. Не накричал. А выслушал и нашёл решение, которое устроило обоих. Игорь сидел рядом и молчал. А когда они вышли из переговорной, сказал: «Вот теперь ты руководитель».

Через полгода команда Дениса была самой эффективной в компании. А Игорь впервые за пять лет ушёл в отпуск и не проверял рабочие чаты.

Игорь не лечил симптомы. Он не давал готовых решений. Он построил систему наставничества. Не «делай как я». А «давай разберёмся вместе».

Три истории. Три компании. Одна проблема: молодой руководитель не тянет. Но причины — разные.

Олег думал, что проблема в Глебе. «Неопытный». «Не хватает жёсткости». Но он сам не дал Глебу инструментов. Он давал готовые ответы вместо того, чтобы учить находить их самостоятельно.

Марина думала, что проблема в команде. «Старая гвардия саботирует». Но Алиса не знала, как внедрять изменения. Её научили «что делать», но не научили «как».

И только Игорь понял: проблема не в зумерах и не в команде. Проблема в отсутствии наставничества. Молодому руководителю нужен не начальник, который скажет, как надо. Ему нужен наставник, который поможет найти его собственный путь.

Вопрос, с которого начинается любая терапия наставничества, звучит так: вы даёте готовые ответы или помогаете найти свои?

Эта книга — не про ответы. Эта книга — про наставничество. Про то, как пройти путь от «он не тянет» до «я могу делегировать ему что угодно». Не через приказы. Через вопросы. Не через «делай как я». Через «давай разберёмся вместе».

И первый разговор мы начнём прямо сейчас.

Ваш молодой руководитель — не бракованная версия вас. Он — другая операционная система

История Олега, который думал, что знает, как учить

Олег, собственник «ПромСнаба», сидел напротив меня и говорил ровно то, что я слышал от десятков собственников до него. «Я не понимаю. Я его учу. Я ему всё объясняю. Я говорю: „Смотри, тут надо делать так“. Он кивает. А потом делает по-своему — и проваливается. Может, он просто не создан для управления? Может, зумеры правда не хотят работать?».

Я попросил Олега рассказать, как именно он учит Глеба. Он описал три типичные сцены.

Сцена первая. Глеб приходит с проблемой: клиент не подписывает контракт. Олег говорит: «Я бы на твоём месте позвонил ему лично и предложил скидку пять процентов. Всегда срабатывает». Глеб кивает. Но не звонит.

Сцена вторая. Глеб проводит планёрку. Олег сидит в углу и видит: команда Глеба не слушает. После планёрки Олег

отводит Глеба в сторону: «Ты слишком мягкий. Надо жёстче. Скажи им: не выполните план — останетесь без премии». Глеб кивает. Но на следующей планёрке снова «слишком мягкий».

Сцена третья. Глеб приносит отчёт. Олег смотрит и говорит: «Вот здесь ты ошибся. Здесь не учёл сезонность. Здесь — неправильно посчитал конверсию. Давай я покажу, как надо». И садится пересчитывать сам.

Я выслушал Олега и спросил: «Как вы думаете, что чувствует Глеб после каждого такого разговора?». Олег задумался. «Наверное... благодарность? Я же помогаю». «Нет, — ответил я. — Он чувствует себя идиотом. Вы даёте ему готовые ответы. Но вы не учите его находить свои. Вы показываете, как делаете вы. Но он — не вы. Ему двадцать четыре. У него нет вашего опыта. Нет вашего авторитета. Нет ваших связей. И когда вы говорите „делай как я“, он слышит: „Будь мной“. А он не может. И от этого чувствует себя ничтожеством».

Олег молчал. А потом спросил: «И что мне делать? Как его учить?».

«Для начала — понять, кто он такой, — ответил я. — И почему старые методы на нём не работают».

Три оси наставничества: Смысл, Система, Поддержка

Зумеры — поколение, родившееся между 1996 и 2010 годами, — это не «бракованная версия» предыдущих поколений. Это другая операционная система. И чтобы она работала, ей нужны другие драйверы.

Старые методы управления строились на трёх китах: иерархия («я начальник — ты дурак»), страх («не сделаешь — уволю») и деньги («сделаешь — получишь премию»). На зумерах это не работает. Им нужно другое: смысл, система и поддержка.

Давайте посмотрим на каждую ось.

Ось первая: «Смысл». Зачем я это делаю?

Зумеры выросли в мире, где информация доступна в один клик. Они не верят в авторитеты просто потому, что «так принято». Им нужно понимать: зачем? Зачем мы проводим эту планёрку? Зачем мы внедряем этот KPI? Зачем я, двадцатичетырёхлетний парень, должен управлять людьми, которые старше меня на десять лет?

Когда Олег говорил Глебу «делай как я», он не объяснял смысла. Он давал инструкцию. Но для Глеба инструкция без смысла — пустой звук. Он не понимал, почему нужно звонить клиенту лично, если можно написать в мессенджере. Не понимал, почему нужно «быть жёстче», если можно выстроить систему мотивации, которая сама будет двигать людьми. Не понимал, почему отчёт нужно считать так, а не иначе.

Олег думал, что Глеб ленится или саботирует. А Глеб просто не видел смысла. И когда он пытался делать «как Олег», у него не получалось — потому что он делал это механически, без внутреннего огня.

Тихие поломки на оси «Смысл»:

— Молодому руководителю не объяснили, зачем он здесь. Он получил должность, но не получил миссию.

— Его цели — это ваши цели. Он не пропустил их через себя. Он их выполняет, но не проживает.

— Он не понимает, как его личный рост связан с ростом компании. Он думает: «Я здесь временно. Через год уйду в другую компанию».

— Вы не спрашиваете его: «Чего ты хочешь?». Вы говорите: «Вот чего мы хотим».

Если «Смысл» сломан, молодой руководитель теряет

энергию. Он имитирует работу, но не живёт ею. Это как депрессия у человека: вроде жив, но ничего не хочется.

Ось вторая: «Система». Как я пойму, что справляюсь?

Зумеры выросли в мире компьютерных игр и соцсетей. Они привыкли к чёткой обратной связи. В игре ты нажал кнопку — персонаж прыгнул. Ты выполнил задание — получил опыт и новый уровень. Всё прозрачно. Всё измеримо.

А теперь представьте, что Глеб чувствует, когда приходит в реальный бизнес. Ему говорят: «Ты должен быть жёстче». Но как измерить «жёсткость»? Как понять, что ты уже «достаточно жёсткий»? Ему говорят: «План должен выполняться». Но план поставлен Олегом, и Глеб не понимает, как он связан с реальностью. Ему говорят: «Ты ошибся в отчёте». Но не объясняют, по каким критериям отчёт оценивается.

Глеб живёт в тумане. Он не понимает, хорошо он работает или плохо. Он получает обратную связь только когда что-то идёт не так. А когда что-то идёт хорошо — тишина. Это как если бы в игре вы получали урон, но не видели полоску здоровья. Сколько ещё можно продержаться? Непонятно.

Тихие поломки на оси «Система»:

— КРІ либо нет, либо они спущены сверху и непонятны.

— Нет регулярных точек обратной связи. Молодой руководитель узнаёт, что ошибся, постфактум.

— Нет документированных процессов. Всё держится на «спроси у Олега».

— Успехи не замечаются. Ошибки — наказываются.

— Нет чётких границ ответственности. Что Глеб решает сам, а что — только с согласования?

Если «Система» сломана, молодой руководитель теряет ориентацию. Он не знает, куда идти и с какой скоростью. Он начинает дёргаться, суесться, принимать хаотичные решения. Или наоборот — замирает и ничего не делает.

Ось третья: «Поддержка». Кто мне поможет, если я ошибусь?

Зумеры выросли с родителями, которые их хвалили. Не все, но многие. Они привыкли, что ошибка — это не катастрофа. Это возможность научиться. Но когда они приходят в бизнес, они попадают в среду, где ошибка — это провал. «Не справился — уволью». «Ошибся — сам виноват». «Я же тебе говорил, как надо».

Когда Глеб ошибался, Олег реагировал одинаково: «Я же

тебе говорил». Он не разбирал ошибку. Он не спрашивал: «Почему ты принял такое решение? Что ты думал в этот момент? Что теперь можно сделать, чтобы это не повторилось?». Он просто указывал на ошибку и давал готовое решение. Глеб чувствовал себя наказанным. И переставал проявлять инициативу. «Лучше я ничего не буду предлагать. Так безопаснее».

Тихие поломки на оси «Поддержка»:

— Обратная связь — только негативная. Позитивная — отсутствует или формальна.

— Ошибки наказываются, а не разбираются. Молодой руководитель боится признаваться в провалах.

— Нет регулярных встреч с наставником. Встречи происходят только когда «что-то случилось».

— Наставник даёт готовые ответы, а не задаёт вопросы.

— Молодой руководитель не чувствует, что у него есть «подушка безопасности». Он думает: «Если я ошибусь — меня уволят».

Если «Поддержка» сломана, молодой руководитель теряет смелость. Он перестаёт рисковать, предлагать, экспериментировать. Он превращается в исполнителя. А вы — в его единственный источник решений. И это — дорога в никуда.

Три оси — одна система

Вот что понял Олег тем вечером, когда мы разобрали его подход к обучению Глеба.

Он не был плохим собственником. Он просто думал, что наставничество — это «передать опыт». Показать, как делаешь ты. Рассказать, как надо. Поправить, когда ошибся.

Но наставничество — это не передача опыта. Это создание пространства, в котором молодой руководитель найдёт свой собственный путь. Не копия вас. А лидер нового поколения. Со своими сильными сторонами, своим стилем, своим смыслом.

Для этого нужны три вещи. Смысл — чтобы он понимал, зачем он здесь. Система — чтобы он знал, хорошо ли он работает. Поддержка — чтобы он не боялся ошибаться.

И если хотя бы одна ось сломана — всё остальное сыплется.

Что дальше

Сейчас вы находитесь в той же точке, что и Олег, когда мы только начинали. Вы прочитали про три оси. Вы узнали

симптомы поломок. Вы, возможно, уже мысленно примеряете их на своего молодого руководителя.

Этого мало. Узнать симптомы — не значит поставить диагноз.

В следующей части мы перейдём от теории к самодиагностике. Я дам вам инструмент, с помощью которого вы сможете честно, без свидетелей, оценить, какая из трёх осей сломана в вашем наставничестве. Это будет не разговор о прекрасном будущем, а холодный, трезвый осмотр в зеркале.

Готовы? Тогда вперёд.

10 вопросов, на которые вы боитесь отвечать

История одного отказа

Прежде чем мы начнём, я должен рассказать вам про Сергея.

Сергей В., собственник логистической компании, пришёл ко мне после того, как прочитал статью про Глеба. Он был воодушевлён. «Я тоже хочу быть наставником, — сказал он. — У меня есть молодой парень, Дима. Я его повысил, а он не тянет. Научите меня, как его научить».

Я задал ему несколько вопросов. Сергей отвечал охотно, пока я не спросил: «Сколько времени вы готовы тратить на встречи с Димой? Два раза в неделю по часу. Даже когда у вас аврал. Даже когда горит сделка с ключевым клиентом. Готовы?».

Сергей замолчал. А потом сказал: «Честно? У меня нет времени. Я думал, вы дадите мне методичку, и я ему передам».

Я объяснил, что наставничество — это не методичка. Это

регулярные встречи, разбор реальных кейсов, вопросы вместо готовых ответов. Если наставник не готов тратить время, ничего не получится.

Сергей не вернулся. Я не осуждаю его. Наставничество — это не для всех. Это для тех, кто готов вкладываться в рост другого человека.

Если вы не готовы — эта книга вам не поможет. Закройте её сейчас. Возможно, ваше время ещё не пришло.

Если же вы готовы — если вы чувствуете, что хотите не просто «научить», а вырастить лидера, — тогда вперёд.

Ниже — десять вопросов. Отвечайте честно. Вас никто не проверяет.

Вопрос первый: Готовы ли вы тратить два часа в неделю на встречи с подопечным?

Не «когда будет время». Не «между совещаниями». Два часа. Каждую неделю. Даже когда аврал. Даже когда горит сделка. Даже когда вы устали и хотите домой.

Олег из «ПромСнаба» сначала не был готов. Он говорил: «У меня нет времени». А потом понял: если он не найдёт

время сейчас, он будет тратить его вечно — на исправление ошибок Глеба.

А вы готовы?

Вопрос второй: Умеете ли вы слушать, не перебивая?

Когда подопечный говорит — вы молчите? Или через минуту начинаете объяснять, как надо? Когда он задаёт вопрос — вы даёте ему пространство подумать? Или сразу выдаёте готовый ответ?

Олег не умел слушать. Он привык командовать. Когда Глеб начинал говорить, Олег через тридцать секунд перебивал: «Понял, тут надо делать так». Глеб замолкал. И переставал думать сам.

А вы?

Вопрос третий: Готовы ли вы признать, что ваш метод «делай как я» может не работать?

Вы построили бизнес. Вы знаете, как надо. Но ваш подопечный — не вы. У него другой характер, другой опыт, другое поколение. То, что сработало у вас, может не сработать у

него. Готовы ли вы принять это? Или будете настаивать: «Я так делал — и ты так делай»?

Олег долго не мог принять. Он говорил: «Я же двадцать лет в бизнесе. Я знаю, как надо». А потом увидел: Глеб, делая «как Олег», проваливается. А находя свой путь — взлетает.

А вы?

Вопрос четвёртый: Умеете ли вы задавать вопросы вместо того, чтобы давать готовые ответы?

Когда подопечный приходит с проблемой, что вы говорите? «Сделай так»? Или «Как ты думаешь, какие варианты? Что будет, если ты выберешь этот? А этот?». Первое — учит подчиняться. Второе — учит думать.

Игорь из «КодПро» первые встречи с Денисом проводил молча. Он не давал ответов. Он задавал вопросы. Денис злился. А потом начал думать сам.

А вы?

Вопрос пятый: Готовы ли вы давать обратную связь без наказаний?

Когда подопечный ошибается — вы разбираете ошибку или наказываете? Вы спрашиваете: «Почему ты так решил? Что теперь можно сделать?» Или говорите: «Я же тебе говорил, как надо»?

Олег сначала говорил: «Я же тебе говорил». Глеб переставал проявлять инициативу. Потому что безопаснее было ничего не делать.

А вы?

Вопрос шестой: Готовы ли вы хвалить публично, а критиковать — один на один?

Зумеры выросли с родителями, которые их хвалили. Им важно признание. Но не формальное «молодец». А конкретное: «Смотри, ты сделал вот это — и результат вырос на десять процентов. Это твоя заслуга». И наоборот: критика — только один на один. Без свидетелей. Без стыда.

Олег хвалил Глеба один раз за три месяца. И то — вскользь: «Ну, нормально». А критиковал при всех на планёрке. Глеб сгорал от стыда.

А вы?

Вопрос седьмой: Знаете ли вы, чего хочет ваш подопечный на самом деле?

Не «выполнить план». Не «получить премию». А чего он хочет? Стать лучшим руководителем? Доказать что-то родителям? Построить карьеру и уйти в большую корпорацию? Заработать на квартиру? Вы спрашивали его об этом? Или вы думаете, что знаете сами?

Олег не спрашивал. Он думал: Глеб хочет того же, чего хотел сам Олег в двадцать четыре года. Но Олег в двадцать четыре года строил бизнес в девяностые. А Глеб — в двадцатые. Это разные вселенные.

А вы?

Вопрос восьмой: Есть ли у вас система, по которой подопечный понимает, хорошо ли он работает?

Не «я ему сказал». Не «он должен сам понимать». А измеримые KPI? Регулярные встречи, где вы сверяете часы? Понятные критерии: «Ты справляешься, если...»?

У Олега системы не было. Глеб жил в тумане. Он не знал, хорошо он работает или плохо. Пока не случался провал.

А у вас?

Вопрос девятый: Готовы ли вы отпустить контроль?

Наставничество кончается там, где начинается тотальный контроль. Если вы проверяете каждое решение подопечного, если он не может шагу ступить без вашего согласования — вы не наставник. Вы надзиратель.

Игорь из «КодПро» через три месяца сказал Денису: «Отныне ты сам принимаешь решения по найму. Я не участвую. Если ошибёшься — разберём. Но решение — твоё». Денис испугался. А потом вырос.

А вы?

Вопрос десятый: Зачем вы читаете эту книгу?

Это самый важный вопрос.

Вы читаете её, потому что устали исправлять ошибки молодого руководителя? Потому что хотите наконец делегировать и заняться стратегией? Потому что чувствуете: «Он талантливый, но я не знаю, как его научить»? Или просто потому что «интересно, что там за зумеры»?

Запишите свой ответ. Не в голове. На бумаге. Одной фразой. «Я читаю эту книгу, чтобы...»

После вопросов

Вы ответили на десять вопросов. Возможно, не на все. Возможно, на некоторые отвечать было больно. Это нормально. Боль — признак жизни. И первый сигнал к тому, что терапия началась.

Теперь у вас есть не просто раздражение на «нерадивого зумера». У вас есть первичная диагностическая карта наставничества. Вы знаете, какая из трёх осей сломана сильнее всего. Вы готовы идти дальше.

В следующей части мы перейдём к операции. Мы начнём вскрывать ось за осью. Первая на очереди — «Смысл». И начнём мы с того самого вопроса, который заставил Олега из «ПромСнаба» по-новому посмотреть на Глеба: почему ваш молодой руководитель не понимает, зачем он здесь?

Готовы? Тогда открывайте следующую страницу.

Часть 2.

Операционная: 5 задач и 5 решений

Ось «Смысл»: Почему ваш молодой руководитель не понимает, зачем он здесь

Вскрытие покажет: Как Олег перестал давать готовые ответы и помог Глебу найти свой путь

Боль: Как Олег думал, что Глеб ленится, а Глеб просто не видел смысла

Олег, собственник «ПромСнаба», сидел в своём кабинете и смотрел на пустой стул напротив. Глеб только что вышел после очередного разговора, который Олег считал «наставничеством».

«Я ему всё объяснил, — сказал Олег мне. — Я показал, как правильно звонить клиенту. Как правильно считать отчёт. Как правильно проводить планёрку. Он кивает. А потом

делает по-своему. И проваливается. Я не понимаю: он что, не слышит меня? Ему что, всё равно?».

«Расскажите, что вы ему сказали сегодня», — попросил я.

«Ну, он пришёл с проблемой: клиент не подписывает контракт. Я сказал: „Глеб, я бы на твоём месте позвонил ему лично. Объяснил выгоды. Дал бы скидку пять процентов. У меня это всегда срабатывало“. Он покивал. Но я знаю, что он не позвонит. Побоится. Или решит, что это не сработает. Почему он мне не верит?».

«Потому что вы дали ему свой ответ, — сказал я. — Не его. Вы рассказали, как делаете вы. Но Глеб — не вы. У него нет вашего опыта. Нет вашего авторитета. Нет ваших связей. И когда вы говорите „я бы на твоём месте позвонил“, он слышит: „Будь мной“. А он не может быть вами. И от этого чувствует себя ничтожеством. Он не ленится. Он просто не видит смысла делать то, что для него неестественно».

**Хирургический стол: Проверьте,
есть ли у вашего подопечного смысл
— или он просто выполняет приказы**

Смысл — это топливо молодого руководителя. Без него он глохнет. С ним — пробивает стены. Сейчас мы проведём

диагностику оси «Смысл» в вашем наставничестве.

Инструмент: Тест на наличие смысла

Вспомните последний разговор с вашим подопечным. Один на один. Не на планёрке. Не в коридоре на бегу. А когда вы сели и говорили о нём — не о задачах, не о KPI, не о проблемах.

Теперь ответьте на пять вопросов.

Вопрос первый: О чём был разговор?

О том, что он сделал не так? О том, как надо было сделать? Или о том, чего он хочет? О его целях? О его страхах? О том, что его драйвит?

Олег говорил с Глебом только о проблемах. «Клиент не подписан». «План не выполнен». «Планёрка провалена». Он никогда не спрашивал: «Глеб, чего ты хочешь? Зачем тебе эта должность? Что тебе в ней интересно?».

О чём был ваш последний разговор с подопечным?

Вопрос второй: Кто говорит больше — вы или он?

Если вы говорите 80% времени — вы даёте готовые ответы. Если он — вы задаёте вопросы. Наставничество — это не лекция. Это диалог. В идеале — 30% вы, 70% он.

Олег говорил 90% времени. Глеб кивал и молчал. Это был монолог. Не наставничество.

Как у вас?

Вопрос третий: Знаете ли вы, чего ваш подопечный хочет на самом деле?

Не «выполнить план». Не «получить премию». А реально. Чего он хочет? Стать лучшим руководителем в компании? Доказать что-то родителям? Построить карьеру и уйти в корпорацию? Заработать на квартиру? Вы спрашивали его об этом?

Олег не спрашивал. Он думал, что Глеб хочет того же, чего хотел сам Олег в двадцать четыре года. Но Олег в девяностые строил бизнес, чтобы выжить. А Глеб в двадцатые — чтобы самореализоваться. Это разные смыслы.

Что вы знаете о целях вашего подопечного?

Вопрос четвёртый: Связаны ли его ежедневные задачи с его личным смыслом?

Он понимает, как сегодняшняя планёрка, сегодняшний звонок клиенту, сегодняшний отчёт приближают его к его цели? Или он просто выполняет приказы?

Глеб не понимал. Для него звонок клиенту был просто задачей. Он не видел связи между этим звонком и своим ростом как руководителя.

Понимает ли ваш подопечный эту связь?

Вопрос пятый: Он приходит с идеями или только с проблемами?

Когда подопечный видит смысл, он приходит с предложениями: «Я придумал, как улучшить». Когда не видит — только с вопросами: «Что мне делать?».

Глеб в первые месяцы приходил только с проблемами. Идей не было. Потому что идеи рождаются только тогда, когда человек понимает, зачем он здесь и куда идёт.

Ваш подопечный приходит с идеями?

Операция на живом примере: Как Олег перестал давать готовые ответы и помог Глебу найти свой смысл

Когда мы провели диагностику оси «Смысл» в «ПромСнабе», картина была ясна. Олег давал готовые ответы. Глеб их не принимал. Не из вредности. А потому что они были чу-

жие.

Мы сделали три вещи.

Первое: Олег перестал говорить «делай как я» и начал спрашивать «как думаешь ты?».

На следующей встрече Глеб снова пришёл с проблемой: клиент не подписывает контракт. Олег открыл рот, чтобы сказать: «Я бы на твоём месте позвонил». И закрыл. Потому что мы договорились: теперь он спрашивает.

«Глеб, — сказал Олег, стараясь не сбиваться на привычный тон. — Что ты думаешь? Какие варианты ты видишь?».

Глеб опешил. Он привык, что Олег сейчас всё расскажет. Повисла пауза. Долгая. Секунд десять. Олег хотел заполнить её привычным «ну, смотри...», но я сидел рядом и покачал головой.

И Глеб заговорил. «Я думаю, может, ему не скидка нужна. Может, ему нужно показать, как мы решали похожую задачу для другого клиента. У нас есть кейс. Я могу подготовить презентацию».

«Попробуй», — сказал Олег.

Глеб попробовал. И клиент подписал контракт. Без скид-ки. Без личного звонка Олега. Глеб сделал это сам. И когда он вышел из кабинета, Олег сказал мне: «Он придумал то, до чего я бы не додумался. Я бы просто дал скидку».

Второе: Олег спросил Глеба, чего тот хочет.

На следующей встрече Олег задал вопрос, который не задавал никогда.

«Глеб, — сказал он, — я понимаю, что мы всё время говорим о проблемах. Но я хочу понять: чего ты хочешь? Не на этой неделе. Не в этом квартале. Вообще. Зачем тебе эта должность? Что тебе в ней интересно?».

Глеб молчал. Не потому что не знал ответа. А потому что его никто никогда об этом не спрашивал. Наконец он сказал: «Я хочу доказать себе, что могу. Что я не просто хороший продавец. Что я могу управлять людьми. Что я могу построить систему, которая работает без меня. Как вы построили».

Олег был растроган. Он не ожидал. Он думал, Глеб хочет денег или статуса. А Глеб хотел самореализации. И когда Олег это услышал, он впервые понял: Глеб не ленится. Глеб ищет себя. А он, Олег, вместо того чтобы помочь ему в этом

поиске, просто давал инструкции.

Третье: Олег связал ежедневные задачи Глеба с его смыслом.

«Хорошо, — сказал Олег. — Ты хочешь построить систему. Тогда давай посмотрим на сегодняшнюю планёрку. Что на ней произошло? Ты дал задания. Они их выполнили? Нет? Почему? Что нужно изменить в системе, чтобы задания выполнялись без твоего контроля?».

И Глеб начал думать. Не о том, «как правильно провести планёрку по Олегу». А о том, как построить систему, в которой люди сами хотят выполнять задания. Это был его интерес. Его смысл. Его путь.

Через месяц Глеб пришёл не с проблемой. Он пришёл с идеей. «Я придумал новую систему мотивации, — сказал он. — Без штрафов. На интересе. Можно я попробую на двух менеджерах?».

Олег кивнул. И впервые за долгое время почувствовал гордость. Не за себя. За Глеба.

Новая прошивка: Что «вшить» в ДНК компании прямо сейчас

Вы провели тест на наличие смысла. Вы увидели, где ваш подопечный теряет энергию. Что с этим делать?

Правило наставничества №1:

Смысл нельзя дать. Смысл можно только найти. Ваша задача — не вложить свою цель в голову подопечного. Ваша задача — помочь ему найти его собственную. Не «делай как я». А «как думаешь ты?».

Сделайте три вещи на этой неделе.

Первое. На ближайшей встрече с подопечным не дайте ни одного готового ответа. Ни одного. Только вопросы. «Какие варианты ты видишь?», «Что ты думаешь?», «Как бы ты поступил, если бы меня не было рядом?». Будет неловко. Будет пауза. Выдержите её.

Второе. Спросите его: «Чего ты хочешь на самом деле?». Не про KPI. Не про план. Про жизнь. Про карьеру. Про мечту. И слушайте. Не перебивайте. Записывайте. Это — его топливо. Без него всё остальное бессмысленно.

Третье. Свяжите одну его ежедневную задачу с его смыслом. «Ты хочешь стать лучшим руководителем? Хорошо. Посмотрим на сегодняшний звонок клиенту. Что в нём можно сделать такого, что приблизит тебя к этой цели?». Пусть он сам найдёт связь. Не вы.

Ось «Смысл» вскрыта. Мы переходим к следующей оси — «Система». Почему «делай как я» не работает и как построить прозрачные KPI и регламенты, понятные зумеру.

Ось «Система»: Почему «делай как я» не работает

Вскрытие покажет: Как Марина и Алиса построили систему, в которой зумер понимает, хорошо ли он работает

Боль: Как Алиса ввела KPI по учебнику, а команда их возненавидела

Марина, собственница розничной сети «Модный Сезон», сидела в своём кабинете и смотрела на отчёт по текучести. За три месяца после назначения Алисы управляющей флагманским магазином уволились шесть продавцов из двенадцати.

Алиса была умной. У неё был диплом МВА. Она знала, как «правильно». Она пришла в магазин, увидела хаос — никаких KPI, никаких стандартов, никакой системы мотивации, — и решила навести порядок. Ввела грейды. Ввела KPI: средний чек, конверсия, количество проданных единиц в час. Повесила регламенты в подсобке.

И получила бунт. Не открытый. Тихий.

Продавцы не спорили. Они просто... не делали. KPI иг-

норировали. Регламенты не читали. На планёрках сидели с каменными лицами. Алиса пыталась спрашивать: «Что не так?». В ответ: «Всё нормально, Алиса Сергеевна». И увольнения. Одно за другим.

Алиса пришла к Марине с красными глазами. «Я всё делаю по учебнику, — сказала она. — Почему они не работают?».

Марина не знала, что ответить. Она сама строила бизнес по наитию, без КРІ. Она наняла Алису, чтобы та «привнесла систему». Но система, принесённая без участия команды, стала чужеродным органом.

«Проблема не в КРІ, — сказал я Марине, когда она мне позвонила. — Проблема в том, КАК они были введены. Алиса спустила их сверху. Команда не участвовала. Команда не понимает. Команда саботирует. Давайте строить систему вместе».

Хирургический стол: Проверьте, есть ли у вашего подопечного система — или он живёт в тумане

Система — это карта для молодого руководителя. Без неё он бродит в темноте. Он не знает, хорошо ли он работает. Он

не знает, куда идти. Он получает обратную связь, только когда что-то сломается. Это как игра, в которой ты получаешь урон, но не видишь полоску здоровья. Сколько ещё можно продержаться? Непонятно.

Сейчас мы проведём диагностику оси «Система» в вашем наставничестве.

Инструмент: Тест на наличие системы

Вспомните вашего подопечного. Ответьте на пять вопросов.

Вопрос первый: Знает ли он, по каким критериям вы оцениваете его работу?

Не «выполнение плана». А конкретно. Какие цифры? Какие сроки? Какие результаты вы считаете «хорошо», а какие — «плохо»? Он сможет их перечислить? Или он гадает?

Алиса ввела KPI, но не объяснила, зачем они. Она не сказала: «Средний чек — это не просто цифра. Это то, как мы меряем, насколько хорошо вы предлагаете сопутствующие товары». Продавцы слышали: «Теперь вас будут оценивать по трём цифрам». И возненавидели эти цифры.

Ваш подопечный знает свои критерии оценки?

Вопрос второй: Есть ли у него регулярные точки обратной связи?

Не «когда случится проблема». Не «раз в квартал на аттестации». А регулярно. Раз в неделю. В одно и то же время. Он знает, что в понедельник утром у вас есть тридцать минут, чтобы обсудить: что получилось, что — нет, что нужно поправить.

У Глеба из «ПромСнаба» таких точек не было. Он узнавал, что ошибся, только когда Олег вызывал его «на ковёр». Это создавало постоянный фоновый стресс. «Когда меня снова вызовут? Что я опять сделал не так?».

У вашего подопечного есть регулярные точки обратной связи?

Вопрос третий: Документированы ли процессы, которыми он управляет?

Не в голове. Не «спроси у старожилов». На бумаге. В доступном месте. Если завтра ваш подопечный заболит — его коллега сможет открыть документ и понять, как работает процесс?

В «Модном Сезоне» у Алисы не было документированных процессов. Она пыталась их создать, но делала это одна — без команды. И команда их не приняла.

У вашего подопечного есть задокументированные процессы?

Вопрос четвёртый: Знает ли он границы своей ответственности?

Что он решает сам? Что — только с вашего согласования? Что — никогда не его зона? Есть ли у него чёткое понимание: «Вот за это я отвечаю головой. А вот за это — не отвечаю,

и меня за это не спросят?»?

Глеб в «ПромСнабе» не знал. Олег то давал ему полную свободу, то вдруг вмешивался и переделывал всё сам. Глеб жил в постоянной неопределённости: «Я могу это решить? Или он опять скажет, что я не так сделал?».

У вашего подопечного есть чёткие границы ответственности?

Вопрос пятый: Замечаете ли вы его успехи или только ошибки?

Когда он сделал что-то хорошо — вы говорите ему об этом? Конкретно? «Смотри, ты провёл планёрку, и после неё менеджеры сами подошли с вопросами. Раньше они отмалчивались. Это прогресс». Или вы молчите, пока всё хорошо, и говорите только когда плохо?

Олег хвалил Глеба один раз за три месяца. И то — вскользь: «Ну, нормально». А критиковал при каждой ошибке. Глеб чувствовал: «Что бы я ни делал — всё равно будет мало. Может, я просто не создан для этого?».

Вы замечаете успехи подопечного?

Операция на живом примере: Как «Модный Сезон» построил систему, которую команда приняла

Когда мы провели диагностику оси «Система» в «Модном Сезоне», картина была ясна. Алиса ввела KPI и регламенты по учебнику. Но сделала это одна. Команда не участвовала. Команда не понимала. Команда саботировала.

Мы сделали четыре вещи.

Первое: Алиса собрала команду и признала ошибку.

Я посоветовал Алисе начать с того, чего молодые руководители боятся больше всего, — с признания своей неправоты. Она собрала продавцов в подсобке и сказала: «Девчонки, я накосячила. Я ввела KPI и регламенты, не спросив вас. Я думала, что так правильно. Но вам от этого стало только ху-

же. Давайте попробуем иначе. Давайте придумаем систему вместе».

Первые минуты была тишина. Продавцы не верили. Они привыкли, что «начальство» спускает приказы. А тут — извиняются.

Потом самая старшая, тётя Рая, работавшая в магазине десять лет, сказала: «Алиса Сергеевна, вы эти ваши КРІ повесили, а мы не понимаем, зачем они. Вот средний чек — что это? Мы должны впаривать клиентам ненужное?». Алиса ответила: «Нет. Средний чек — это не про „впаривать“. Это про то, чтобы предлагать то, что реально подходит клиенту. Пояс, который подходит к платью. Шарф, который подходит к пальто. Вы же видите, что клиенту нужно. Просто предлагайте».

И тётя Рая кивнула. Впервые за три месяца.

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.