

АЛЕКСЕЙ
ШОКУН

МЯГКОСТЬ ТЕБЕ НЕ ПРОСТЯТ

Как требовать результат,
не срываясь на давление

Шокун Алексей

Мягкость тебе не простят. Как требовать результат, не срываясь на давление

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Мягкость тебе не простят. Как требовать результат, не срываясь на давление / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Понедельник, девять ноль-ноль. Игорь входит в переговорную: на столе файл, который должен был быть готов в пятницу. Просить он умеет. Требовать кажется грубым — люди обидятся. Поэтому сроки едут, работа делается «примерно», а раздражение вырывается один раз и не по делу.Это книга о третьем пути. Требование — не тон, а конструкция: критерий, срок, проверка, последствие. Её не нужно повышать голосом, её нужно собрать и один раз объяснить. Без речей про лидерство и без публичных разборов: давление даёт короткий эффект и долгий ущерб. Часть людей уйдёт — это посчитанная цена, а не сбой.Двадцать четыре главы и граница, за которой требование становится травлей.В работе над формулой требования участвовали интеллектуальные технологии — чтобы в тексте осталась конструкция, а не повышенный голос.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Важно 5
Введение 6
Часть 1. Постановка 8
Глава 1. Понедельник, девять ноль-ноль 9
Глава 2. Почему мягкость дороже жёсткости 14
Глава 3. Требование, просьба, пожелание 19
Глава 4. Что происходит, когда требования нет 24
Часть 2. Критерий 29
Глава 5. Критерий: что считается выполненным 30
Конец ознакомительного фрагмента. 33

Шокун Алексей
Мягкость тебе не простят. Как требовать результат, не срываясь на давление

Важно

Эта книга носит информационный характер и не заменяет индивидуальную консультацию специалиста. Специалиста выбирайте по теме: юриста — по правовым вопросам и спорам, финансового консультанта — по деньгам, кредитам и вложениям, врача — по вопросам здоровья, психолога или психотерапевта — если речь о переживаниях и состоянии.

Истории в книге обобщённые или составленные, имена и детали изменены, совпадения случайны. Решения вы принимаете самостоятельно и на свою ответственность; правила и цифры могли измениться после выхода книги.

Введение

Все ситуации и действующие лица в книге вымышлены. Кейсы составные: они собраны из типовых управленческих ситуаций, имена, названия компаний, даты и числа изменены или округлены. Любые совпадения с реальными людьми и организациями случайны.

Книга не заменяет юридическую консультацию. Дисциплинарные взыскания, изменение условий труда, отказ в повышении и увольнение регулируются трудовым законодательством и локальными актами; порядок зависит от формулировок и конкретной ситуации. Перед любым действием с правовыми последствиями — сверка с юристом.

Книга не про давление на человека. Требование касается работы: что сделано, к какому сроку, по какому признаку принято. Всё, что переходит на личность — публичное обесценивание, угрозы, использование личных обстоятельств, — выведено за границу и разобрано отдельно, чтобы её было видно.

Кому эта книга

Руководителю, у которого есть команда и нет привычки требовать.

Обычно это выглядит так: человек получил отдел за то, что хорошо работал руками, и обнаружил, что теперь нужно не делать, а добиваться. Просить он умеет: просит вежливо, объясняет, входит в положение. Требовать — не умеет: кажется, что это грубо, что люди обидятся, что после требования испортится отношение.

Поэтому он мягчит. Сроки сдвигаются, задачи делаются «примерно», разговоры откладываются. Через полгода накапливается раздражение, и оно выходит один раз, громко и не по делу, — после чего человек делает вывод, что требовать действительно нельзя, и возвращается к мягкости.

Эта книга про третий путь. Требование — не тон и не громкость, а конструкция: критерий, срок, проверка, последствие. Конструкция не требует повышать голос: она требует, чтобы её собрали и один раз объяснили.

Чего в ней не будет

Не будет разговора про «лидерство» и вдохновляющих историй. Задача книги — не сделать вас вдохновляющим, а сделать так, чтобы работа принималась по признаку, а не по настроению.

Не будет приёмов давления. Ни публичных разборов, ни «показательных» действий, ни угроз увольнением в качестве аргумента. Это не этика ради этики: давление даёт короткий эффект и долгий ущерб, и в шестнадцатой главе это разобрано по механике.

Не будет юридических инструкций. Есть отдельная глава о том, что проверить с юристом до действия, — именно как список вопросов, а не как порядок действий.

Не будет и обещания, что команда обрадуется. Часть людей уйдёт: кто-то — потому что привык к другому режиму, кто-то — потому что требования вскрыли несоответствие. Это нормальная цена, и она посчитана в тринадцатой главе.

Как читать

Часть первая (главы 1–4) — постановка: как выглядит отсутствие требования и чем оно стоит. Её стоит прочитать подряд: без этого остальное покажется формальностью.

Часть вторая (5–8) — критерий. Самая техническая часть и самая полезная: если критерия нет, всё остальное не работает.

Часть третья (9–12) — срок и контроль. Здесь появляется процедура, которая заменяет надежду.

Часть четвёртая (13–16) — последствия и граница. Включая главу о том, где требование превращается в травлю.

Часть пятая (17–20) — практика: юридическая рамка, ввод правил в команду, полный сценарий разговора и разбор случаев, когда ничего не помогает. Часть шестая (21–24) — случаи, где правила меняются: удалённая команда, управление руководителями, новый сотрудник и частые вопросы.

В конце книги — рабочие листы и справочные материалы, в том числе: формула критерия, расписание контроля, лестница последствий, шаблоны формулировок, проверка на травлю, словарь, источники, чек-лист первой недели, три разбора, список вопросов юристу и пять разговоров целиком.

Как устроена книга

Шесть частей и двадцать четыре главы. Сквозные герои — Игорь, руководитель отдела из девяти человек, который мягчит два года и впервые вводит правила; Даша, тимлид, у которой требование сорвалось и превратилось в давление при свидетелях; Марк, директор, который требует через процедуру, а не через голос.

Три разных опыта — три разных вывода. У Игоря правила приживаются медленно и с потерями. У Даши — ломаются, потому что она перепутала требование с публичным разбором. У Марка — работают годами, но стоят дороже, чем кажется: часть команды уходит, зато оставшиеся знают, чего ждать.

Часть 1. Постановка

Пока нет требования, работа держится на надежде и вежливости: сроки сдвигаются, задачи принимаются «примерно», а разговор откладывается. Первые четыре главы показывают, как это выглядит в понедельник утром и чем такая мягкость обходится команде и руководителю.

Глава 1. Понедельник, девять ноль-ноль

Сцена

Понедельник, девять ноль-ноль. Игорь, руководитель отдела из девяти человек, заходит в переговорную, где уже сидят трое: аналитик, ведущий проекта и новый сотрудник. На столе — ноутбук с открытым файлом, который должен был быть готов в пятницу.

Файл не готов. Не «почти готов» и не «в работе» — его нет: три листа из семи, два из них черновики, данные за прошлый квартал.

Игорь знает об этом с пятницы. В пятницу он увидел, что задача не закрыта, и ничего не сказал: было шесть вечера, человек устал, выходные впереди. Он решил, что «в понедельник разберёмся».

Сейчас понедельник, девять ноль-ноль, и он понимает, что разбираться нечем: он не назначал срок так, чтобы его нельзя было сдвинуть, не проверял в среду, не сказал, что будет, если не будет готово.

Что должно было быть готово

Задача была сформулирована так: «Нам нужен свод по продажам за квартал, посмотри, пожалуйста, до конца недели».

Разберём эту фразу по частям, потому что в ней вся книга.

«Нам нужен свод» — что считается сводом, не сказано. Семь листов? Три? С выводами или только цифры? За какой период — квартал календарный или сдвинутый, как в компании принято?

«Посмотри, пожалуйста» — это просьба, а не требование. Просьбу можно выполнить частично и остаться в порядке: «я посмотрел, там вроде всё».

«До конца недели» — срок, который каждый понимает по-своему. Для Игоря это пятница, восемнадцать ноль-ноль. Для аналитика — «когда закончу в пятницу, тогда и конец недели», а в пятницу был аврал по другому проекту.

Ни одного элемента требования здесь нет. Есть пожелание, оформленное вежливо, — и именно поэтому его нельзя не выполнить: нечего выполнять.

Что он сказал

В понедельник Игорь сказал так: «Ребят, а где свод? Мы же договаривались».

Три слова в этой фразе делают её бесполезной. «Ребят» — обращение ко всем, значит, ни к кому: ответственность размыта ещё до начала разговора. «А где» — вопрос, а не констатация: на вопрос можно ответить объяснением. «Договаривались» — отсылка к тому, чего не было: договорённость предполагает, что обе стороны назвали условия.

Аналитик ответил ожидаемое: «Я думал, до конца недели — это до пятницы включительно, а в пятницу был аврал по «Северному». Сегодня доделаю».

Ответ честный. Человек не саботировал и не забыл: он понял задачу иначе, потому что в задаче не было ничего, что нельзя понять иначе. И теперь у него есть объяснение, которое Игорю нечем опровергнуть.

Что ответили

Дальше разговор пошёл по обычному сценарию, и он стоит того, чтобы его разобрать.

Игорь сказал: «Ну хорошо, сегодня — это когда?» Аналитик: «Ну, к вечеру». Игорь: «К шести?» Аналитик: «Постараюсь».

Вот здесь требование и закончилось. «Постараюсь» — не обязательство, а намерение; оно не содержит ни признака готовности, ни последствия. Игорь принял его, потому что дальше начиналось неприятное: нужно было сказать «шесть вечера, и если не будет — мы это отдельно разбираем».

Он этого не сказал. Не из слабости характера — из отсутствия формулировки. У него в голове не было фразы, которая звучала бы не грубо и при этом оставалась требованием.

Почему он не настоял

Причин три, и они типичные.

Первая: он не был уверен, что имеет право. Формально имеет — он руководитель. Но внутренне он всё ещё тот, кто делает работу, а не тот, кто её требует: его повысили год назад, и он до сих пор считает, что требовать — это привилегия «настоящих» начальников.

Вторая: он боялся испортить отношение. Аналитик — хороший человек, работает много, у него маленький ребёнок. Требовать в такой ситуации кажется жестокостью, и это ощущение сильнее аргументов.

Третья, самая важная: он не знал, что делать, если требование не выполнят. Последствие не было объявлено, а придумывать его в момент срыва — значит либо блефовать, либо наказывать из раздражения. И то, и другое хуже, чем промолчать.

Что произошло через неделю

Через неделю свод был готов — на девять дней позже, чем нужно, и с двумя ошибками в данных, потому что делался в спешке.

Игорь не стал разбирать ошибки: он уже был благодарен за то, что задача закрыта. Он поправил цифры сам, вечером, и отправил свод наверх от своего имени.

Это важный момент, и он повторяется в таких отделах постоянно: руководитель делает работу за сотрудника, потому что «быстрее самому». Один раз — нормально. Второй раз — привычка. К пятому он уже не руководит, а подчищает, и команда это видит.

Что он сделал вместо требования

Вместо требования Игорь сделал три вещи, и все три — типичная подмена.

Первое: он усилил контроль в мелочах. Начал спрашивать про статус каждый день, иногда дважды. Это не контроль, а тревога: проверка без назначенной точки выглядит как недоверие и не даёт информации.

Второе: он стал делать больше сам. Свод, потом расчёт, потом ещё один расчёт — потому что «пока объясню, сделаю быстрее».

Третье: он начал копить. К концу месяца у него в голове был список из шести эпизодов, и в один из дней он вышел весь сразу — громко, при двух свидетелях, по поводу незакрытой задачи, которая была мелочью.

После этого стало хуже. Не потому, что он был неправ по сути, — а потому, что форма была несоразмерна поводу. Команда запомнила не задачу, а тон.

Кто ещё в этой комнате

У этой книги три героя, и двое появляются позже.

Даша — тимлид разработки, двенадцать человек. Она требовала, но иначе: назначала сроки, проверяла, а когда срок срывался — разбирала публично, на общем созвоне, потому что «остальным тоже полезно услышать». Через полгода двое ушли, ещё трое перестали предлагать что-либо на общих встречах.

Марк — директор производства, четыре участка, около тридцати человек. Он требует через процедуру: критерий, срок, точка проверки, объявленное последствие. Работает годами. Цена — текучесть выше средней и репутация человека, с которым не о чем поговорить, кроме работы.

Три разных опыта: у Игоря требования нет вообще, у Даши есть форма без границы, у Марка есть процедура и её цена. Книга про то, как собрать третье, не потеряв первое и не скатившись во второе.

Как выглядит отсутствие требования изнутри

Изнутри это не выглядит катастрофой. Это выглядит как обычная работа с небольшой неопределённостью.

Люди делают, но не всегда вовремя. Сроки сдвигаются на день-два, и это считается нормой. Задачи понимаются по-разному, и разница выясняется на приёмке. Иногда что-то забывается, и тогда Игорь напоминает — вежливо, с извиняющейся интонацией.

Никто не хамит и не саботирует. Все заняты. Отдел работает — просто медленнее, чем мог бы, и с постоянной подчисткой наверху.

Проблема в том, что это состояние устойчиво. Оно не ухудшается само: команда привыкает к мягкому режиму, руководитель привыкает подчищать, и через год это становится культурой отдела — «у нас так принято, у нас не строго».

Выйти из этого состояния можно, но только через явное изменение правил: не «начать требовать по-другому», а объявить, что правила меняются, и объяснить, какие именно.

Почему это не про характер

Самое вредное объяснение — «я мягкий человек, мне трудно требовать». Оно закрывает тему: с характером ничего не сделаешь, значит, и пробовать нечего.

На самом деле требование — навык из четырёх элементов, и каждый тренируется отдельно.

Первый: критерий. Умение сказать, что считается выполненным. Это техника, а не характер: формула из четырёх частей, которая заполняется за минуту.

Второй: срок. Умение назвать дату и время и не сдвигать их молча. Тоже техника.

Третий: проверка. Умение назначить точку контроля так, чтобы она не выглядела недоверием. Формулировка, не более.

Четвёртый: последствие. Умение объявить заранее, что будет, если не выполнено, — и не изобретать в момент срыва.

Ни один из четырёх не требует повышать голос, быть жёстким по характеру или менять личность. Все четыре требуют одного: один раз собрать конструкцию и дальше её держать.

Три вещи, которые он не назвал

В той пятничной задаче Игорь не назвал три вещи, и именно их отсутствие сделало разговор невозможным.

Первое: признак готовности. Что должно быть в файле, чтобы его можно было принять: семь листов, период, источник данных, наличие выводов. Без этого «готово» — вопрос вкуса.

Второе: точку проверки. Момент, когда он посмотрит промежуточный результат, — среда, шестнадцать ноль-ноль, пятнадцать минут. Без неё он узнаёт о проблеме в момент сдачи, то есть слишком поздно.

Третье: последствие. Что произойдёт, если к сроку не будет. Не угроза, а факт: «если к пятнице нет — свод уходит без этого блока, и мы отдельно разбираем, почему». Это меняет ситуацию: срыв перестаёт быть вариантом, у которого нет цены.

Что он решил не делать

К вечеру понедельника Игорь принял три решения, и все три были «не».

Не разбирать этот случай. Аргумент: свод уже готов, ошибки поправлены, поднимать историю — портить отношение из-за ерунды.

Не менять правила для всех. Аргумент: остальные работают нормально, значит, проблема в одном человеке.

Не считать. Аргумент: считать некогда, отдел и так загружен.

Все три решения разумны по отдельности и все три ошибочны вместе. Первое оставляет норму: срыв без последствий — это разрешение. Второе переносит проблему на человека, хотя проблема в процедуре. Третье откладывает единственное действие, которое даёт эффект: изменение правил.

Первый год без требований

Через год отдел Игоря выглядел нормально со стороны и тяжело изнутри.

Со стороны: задачи закрываются, план выполняется, текучесть средняя. Изнутри: Игорь работает десять часов, из них три — подчистка; двое сотрудников делают половину работы и знают это; новый человек за год не получил ни одной задачи, за которую отвечал бы целиком.

Самое неприятное последствие было не в работе, а в отношении. Команда привыкла, что требования нет, и начала воспринимать любую просьбу как пожелание, которое можно обсудить. Когда Игорь один раз сказал твёрдо, ему ответили: «А чего ты сразу не сказал?» — и были правы.

Что читатель найдёт в этой книге

Книга построена как последовательность: сначала понять, что именно сломано, потом собрать конструкцию, потом применять.

Часть первая объясняет, почему мягкость дороже жёсткости, и чем требование отличается от просьбы. Часть вторая — критерий: самая техническая и самая полезная часть. Часть третья — срок и контроль. Часть четвёртая — последствия и граница, за которой начинается травля. Часть пятая — практика: юридическая рамка, ввод правил, сценарий разговора. Часть шестая — случаи, где правила меняются.

Читать можно и не подряд: если у вас конкретная задача на этой неделе, начните с пятой части, а потом вернитесь к критерию. Но если вы только начинаете требовать — лучше по порядку: без первых четырёх частей пятая выглядит как набор формальностей.

Кому адресована книга

Руководителям с командой от трёх до тридцати человек, которых повысили за хорошую работу и не научили управлять.

Это важное уточнение: книга не для соискателей, не для тех, кто ищет работу, и не для тех, кто хочет научиться «давить». Она для тех, у кого команда уже есть и кто отвечает за её результат.

И ещё одно: она не для тех, у кого нет полномочий менять условия. В такой роли требование превращается в просьбу, и это нормально — но тогда и книга нужна другая.

Кому эта книга не поможет

Честнее сказать сразу, кому она не нужна.

Первая группа: те, у кого нет полномочий. Если вы не можете менять условия, объявлять последствия и влиять на состав команды, требование превращается в просьбу — и книга не сделает из неё требование. В такой роли полезнее не требовать, а договариваться и фиксировать договорённости.

Вторая: те, у кого один сотрудник. Требование — инструмент для команды, где правила применяются ко всем. С одним человеком работают другие вещи: индивидуальный план, разговор о неэффективности, иногда расставание.

Третья: те, кто ищет способ «заставить». Заставить нельзя: можно создать условия, при которых работа делается, а можно — при которых человек делает вид. Книга про второе не пишет.

Четвёртая: те, у кого проблема не в требованиях. Если команда не тянет из-за нехватки людей, инструментов или полномочий, никакая формулировка этого не исправит.

Если вы узнали себя в первых двух группах — вернитесь к книге, когда ситуация изменится. Это не отказ, а экономия времени.

Что эта книга не обещает

Она не обещает, что команда обрадуется. Часть людей уйдёт — обычно те, кому удобен мягкий режим. Это не провал, а цена, и она посчитана во второй главе.

Она не обещает, что станет легче. Первые два месяца будет тяжелее: вы тратите время на формулировки и разговоры, а результат отстаёт от усилий.

Она не обещает, что вы станете другим человеком. Мягкость не порок, и её не нужно выжигать. Нужно добавить конструкцию: критерий, срок, проверку, последствие.

И она не обещает, что этого достаточно. Требование — один инструмент из нескольких. Он не заменяет ни отбор, ни оплату, ни условия работы.

Что будет дальше

Дальше — разбор по частям. Сначала (главы 2–4) — почему мягкость дороже жёсткости и чем требование отличается от просьбы и пожелания.

Потом (главы 5–8) — критерий: что считается выполненным, как его формулировать, что делать с качественными задачами, где цифры нет.

Потом (главы 9–12) — срок и контроль: как назначать дату, как проверять, не превращая это в надзор, и что делать в первые сутки после срыва.

Потом (главы 13–16) — последствия и граница: какие они бывают, как объявлять заранее, и где требование превращается в травлю.

И в конце (главы 17–20) — практика: юридическая рамка, ввод правил в команду, где их не было, полный сценарий разговора и что делать, если ничего не помогает.

Глава 2. Почему мягкость дороже жёсткости

Кажется, что мягкость бесплатна

Мягкость выглядит как решение, у которого нет цены: ни конфликта, ни испорченных отношений, ни неприятного разговора. Кажется, что она просто сохраняет мир — и ничего не стоит.

На самом деле она стоит, и стоит дорого. Просто счёт приходит не сразу и не тому, кто её выбрал: часть цены платит руководитель временем, часть — команда качеством, часть — сильные сотрудники, которые уходят.

Понять это важно, потому что выбор «требовать или не требовать» обычно делается как выбор между «жёстко и неприятно» и «мягко и спокойно». Как только появляется цена, картина меняется: мягкость — это не спокойствие, а отложенный платёж.

Цена первая: время руководителя

Самая заметная цена и самая простая для подсчёта.

Когда требования нет, руководитель делает три вещи вместо одной. Первое: напоминает. Не один раз, а несколько, и каждый раз это переписка на десять минут. Второе: доделывает. Сначала мелочи, потом всё больше. Третье: объясняет вышестоящим, почему срок сдвинулся.

В отделе из девяти человек это даёт примерно шесть-восемь часов в неделю. Не потому, что люди плохие, а потому что задача без критерия всегда требует возврата: приёмка превращается в переделку, переделка — в новый разговор.

Шесть часов в неделю — это полтора рабочих дня в месяц. За год — восемнадцать дней, которые руководитель мог потратить на то, ради чего его, собственно, и поставили: планирование, развитие людей, работа с внешними заказчиками.

Цена вторая: качество

Вторая цена не видна в отчётах, потому что она проявляется как «норма».

Когда критерия нет, работа делается до уровня «выглядит нормально». Не до уровня «можно принять без правок», а до уровня «не стыдно показать». Разница между этими уровнями — и есть качество, которое теряется.

Пример из первой главы: свод был сделан за девять дней вместо пяти и с двумя ошибками в данных. Формально задача закрыта. Фактически понадобилась ещё одна итерация и ручная правка — то есть работа была сделана дважды.

Второй эффект: качество становится случайным. Один сотрудник делает хорошо, потому что у него такая планка; другой — как получится. Без критерия руководитель не может сказать, что именно он ожидает, и не может предъявить разницу.

Цена третья: справедливость

Самая недооценённая цена, и самая разрушительная для команды.

В отделе без требований нагрузка распределяется неравномерно, но это не замечают, пока не станет очевидным. Кто-то делает больше, потому что ответственный. Кто-то меньше, потому что «не успевает». И то, и другое не обсуждается, потому что обсуждать нечего: правил нет.

Через год ответственный сотрудник обнаруживает, что его работа равна работе того, кто делает вдвое меньше, и что зарплата у них одинаковая. Дальше два варианта: он снижает темп до общего уровня или уходит. Обычно второе.

Мягкость, таким образом, наказывает именно тех, ради кого её чаще всего выбирают: тех, кого не хочется расстраивать. Только расстраиваются в итоге другие — те, кто тянул.

Цена четвёртая: рост людей

Требование — это ещё и обратная связь, без которой человек не знает, где он находится.

Сотрудник, которому два года не говорили «это не принято, переделай», живёт в уверенности, что справляется. Он не развивается, потому что не знает, что именно нужно менять, — и не получает ни одного шанса узнать.

Потом случается переход: повышение, перевод, новая компания. И там выясняется, что его уровень — не тот, что он думал. Разговор об этом происходит с новым руководителем, и он неприятнее, чем был бы два года назад.

Мягкость экономит один неприятный разговор сейчас и создаёт три потом: с человеком, с его новым руководителем и с собой.

Цена пятая: сам руководитель

Последняя цена платится человеком, который выбрал мягкость, и она накапливается в нём.

Первый эффект: раздражение. Оно копится, потому что каждая сдвинутая задача — это маленькая несправедливость, которую нельзя предъявить. Через полгода человек раздражён постоянно и не понимает почему.

Второй: ощущение бессилия. «Я ничего не могу сделать» — фраза, которая появляется у руководителей с мягким режимом чаще, чем у любых других. Формально власть есть; фактически она не используется, и это ощущается как отсутствие власти.

Третий: срыв. Рано или поздно раздражение выходит — громко и несоразмерно поводу. После срыва добавляется вина, и цикл замыкается: вина возвращает к мягкости, мягкость к раздражению.

Почему это не видно сразу

Все эти цены отложены, и в этом главная трудность.

В момент выбора «промолчать или потребовать» мягкость всегда выигрывает: она даёт немедленное облегчение, а цена требования — тоже немедленная (неловкость), в отличие от цены мягкости (через год).

Это стандартная асимметрия: издержки видны сейчас, выгоды — потом. Именно поэтому люди выбирают мягкость, даже зная, что она дороже: в момент решения они сравнивают не год с годом, а минуту с минутой.

Единственный способ выйти из этой асимметрии — посчитать. Не «что я чувствую сейчас», а «сколько это стоит за год». Как только появляется цифра, решение перестаёт быть вопросом характера.

Что такое жёсткость на самом деле

Слово «жёсткость» пугает, потому что смешивается с грубостью. Разведём.

Жёсткость в управлении — это определённость. Жёсткое требование означает: критерий назван, срок назван, проверка назначена, последствие объявлено. Всё это может быть сказано спокойным голосом и с уважением.

Грубость — это про форму и про личность: повышенный тон, оценка человека, публичное унижение. Грубость не добавляет определённости; она добавляет эмоцию, и именно поэтому не работает.

Разница проверяется просто. После жёсткого требования человек знает, что делать. После грубого — знает, что он плохой. Первое меняет работу, второе меняет отношение.

Разница между жёсткостью и грубостью

Признак первый — предмет. Жёсткость говорит о задаче: что должно быть сделано, к какому сроку, по какому признаку принято. Грубость говорит о человеке: какой он, с кем сравним, чего стоит.

Второй — форма. У жёсткости форма техническая: критерий, дата, точка проверки, последствие. У грубости форма эмоциональная: тон, повышение голоса, оценка, иногда сравнение с другими.

Третий — свидетели. Жёсткое требование не нуждается в аудитории: оно и так понятно тому, кому адресовано. Грубость почти всегда происходит при ком-то: ей нужен зритель, иначе она не работает.

Четвёртый — что запоминают. После жёсткого требования человек помнит, что нужно сделать. После грубого — как с ним поговорили; и это помнится годами, в отличие от задачи, которая закрывается через неделю.

Разница здесь структурная, а не стилистическая. Жёсткость адресована работе, грубость — личности. И то, и другое может звучать твёрдо, но след оставляет разный.

Что думает команда

Руководитель часто думает, что команда ценит мягкость. Это верно только для части команды и только первое время.

Исследования и практика дают одну и ту же картину: люди хотят ясности. Им важнее знать, что считается хорошей работой и что будет, если не сделать, чем работать в режиме догадок.

Мягкий руководитель воспринимается не как добрый, а как непредсказуемый: сегодня промолчал, завтра вышел из себя. Непредсказуемость дороже жёсткости — она требует от человека постоянного просчёта, что тоже усталость.

Другое дело, что ясность не должна быть грубой. Требование, сказанное спокойно и один раз, воспринимается как норма. Требование, сказанное громко и при всех, — как атака.

Что думают сильные сотрудники

Отдельно стоит сказать про тех, кто работает хорошо, — они первыми замечают отсутствие требований и первыми уходят.

Их логика проста: если слабый результат принимается так же, как сильный, значит, мой вклад не имеет значения. Не в смысле премии — в смысле смысла: зачем напрягаться, если разницы нет.

Второй их аргумент: они не хотят работать в команде, где непонятно, чего ждать. Сильный человек обычно выбирает среду с правилами, потому что в ней его сила видна.

Поэтому мягкость, которая кажется заботой о слабых, на деле выдавливает сильных. И через год отдел состоит из тех, кому удобно без требований, — а задачи при этом никуда не делись.

Пример: отдел Игоря в цифрах

Вернёмся к Игорю и посчитаем то, что он не считал.

Время: шесть-восемь часов в неделю на напоминания и подчистку. За год — около трёхсот часов, то есть семь рабочих недель.

Качество: две-три переделки в месяц. Каждая — от двух до шести часов, в среднем четыре. За год — около ста двадцати часов.

Люди: за год ушёл один сильный сотрудник, мотивировав это «непонятно, чего от нас хотят». Замена обошлась в три месяца поиска и два месяца адаптации.

Срывы: два за год — оба по поводу мелочей, оба при свидетелях. После каждого — две недели натянутых отношений.

Итого: триста часов плюс сто двадцать плюс замена плюс два эпизода. Если перевести в деньги, получается сумма, сравнимая с месячным фондом отдела. Это и есть цена мягкости — просто она не выставлена в счёте.

Что меняется, когда появляется требование

Когда требование появляется, меняется не только работа, но и отношения — причём в обе стороны.

Первое: становится тише. Напоминаний меньше, потому что сроки названы и проверки назначены. Руководитель перестаёт быть источником давления и становится источником правил.

Второе: кто-то уходит. Это неизбежно и нормально: часть людей выбирала мягкий режим сознательно, и им не нравится, что он закончился. Уход одного-двух человек в первый квартал — типичная цена перехода.

Третье: остальные выдыхают. Люди, которые тянули, получают то, чего им не хватало: равенство. Это не про симпатию к руководителю — про справедливость распределения.

Четвёртое: руководитель освобождается. Те часы, которые уходили на подчистку, возвращаются, и их можно потратить на работу, за которую его держат.

Мягкость как привычка

Мягкость редко бывает осознанным выбором. Чаще это привычка, сложившаяся в первые месяцы работы.

Механика: новый руководитель приходит в команду, где его знают как специалиста. Первые задачи он ставит осторожно — чтобы не выглядеть высокомерным. Команда привыкает к осторожной форме. Через полгода форма становится нормой, и изменить её уже трудно: любое изменение воспринимается как смена отношения.

Второй источник привычки: прошлый опыт. Если человек когда-то работал под жёстким руководителем и ему это не нравилось, он выбирает противоположность — и попадает в другую крайность.

Третий: отсутствие обратной связи. Мягкому руководителю никто не говорит, что он мягкий, — говорят «спасибо» и «с вами легко». Сигнал приходит позже, когда уходят сильные.

Понимание того, что это привычка, а не характер, важно: привычку можно изменить, характер — нет.

Почему команда не говорит о проблеме

Команда почти никогда не сообщает руководителю, что он слишком мягкий. Причины три.

Первая: это невыгодно. Мягкий режим удобен большинству, и просить ужесточить — значит ухудшить себе условия.

Вторая: это небезопасно. Сказать руководителю «вы не требуете» — значит оценить его, а оценивать руководителя не принято.

Третья: это не формулируется. Люди чувствуют неудобство, но не могут назвать причину: «как-то всё тянут», «непонятно, чего хотят». Без формулировки нет и разговора.

Отсюда практический вывод: не ждите, что скажут. Смотрите на цифры — сдвиги, переделки, часы на подчистку.

Что видит команда

Полезно посмотреть на мягкого руководителя глазами тех, кто работает рядом.

Первое, что видно: непредсказуемость. Сегодня он промолчал про сдвиг, завтра вышел из себя из-за мелочи. Люди не знают, чего ждать, и начинают просчитывать настроение вместо работы.

Второе: слова не влекут последствий. Это замечают быстро — обычно в первые два месяца. Дальше любая просьба воспринимается как пожелание, которое можно обсудить.

Третье: он делает сам. Сначала это выглядит как помощь, потом — как норма. Через полгода команда знает: если не сделать, он доделает.

Четвёртое: он не защищает. Когда наверху спрашивают, почему сорвано, он объясняет и берёт ответственность на себя. Команда видит, что цена срыва — его время, а не её.

Пятое, самое обидное для него самого: его не считают руководителем. С ним советуются, его любят, но решения принимают другие.

Что происходит с сильными

Отдельно стоит сказать про тех, кто работает хорошо: они первыми замечают отсутствие требований.

Их расчёт простой: если слабый результат принимается так же, как сильный, значит, мой вклад не имеет значения. Сначала они пытаются компенсировать — делают больше, надеясь, что заметят. Потом снижают темп.

Или уходят. Формулировка при уходе обычно такая: «хочу работать там, где понятно, чего ждут». Это не про зарплату и не про амбиции: это про ясность.

Потеря сильного стоит дороже, чем кажется: три-четыре месяца поиска, два месяца адаптации, часть знаний уходит вместе с ним, и стандарт качества падает до уровня оставшихся.

Именно поэтому введение требований — не про слабых. Это в первую очередь про сильных: им нужны правила, в которых их сила видна.

Переход к трём формам

Дальше — самое практическое в первой части: чем требование отличается от просьбы и пожелания. Разница не в тоне и не в вежливости, а в конструкции, и её видно по одной фразе.

Глава 3. Требование, просьба, пожелание

Почему это важно различать

Три формы обращения к сотруднику — пожелание, просьба, требование — различаются не вежливостью, а конструкцией. И от формы зависит, можно ли потом спросить за результат.

Пожелание не предполагает проверки. Просьба предполагает отказ. Требование предполагает последствие. Если руководитель говорит одно, а ждёт другого, возникает разрыв, в котором и живёт весь мягкий режим.

Практическая польза от различения простая: большинство конфликтов «я же просил» — это разговоры, в которых звучало пожелание, а ожидалось требование.

Пожелание: как выглядит

Пожелание — это высказывание о желаемом состоянии без адресата и без срока.

«Хорошо бы навести порядок в задачах». «Нам стоит больше внимания уделять качеству». «Неплохо было бы, чтобы отчётность была аккуратной».

Во всех трёх фразах нет ни одного элемента, за который можно зацепиться: кто делает, что именно, к какому сроку, по какому признаку проверяется. Это не управление, а выражение отношения к ситуации.

Пожелание не бессмысленно: оно задаёт направление и в разговоре с опытным человеком иногда срабатывает. Но полагаться на него нельзя: у пожелания нет ни адресата, ни цены невыполнения.

Пожелание: почему не работает

Первая причина: его нельзя выполнить. «Навести порядок» — это не задача, а состояние; у него нет конца. Человек может искренне стараться и всё равно не понять, достиг ли результата.

Вторая: его нельзя не выполнить. По той же причине: если непонятно, что сделано, то непонятно и что не сделано. Значит, спросить нельзя, а без вопроса пожелание исчезает.

Третья: оно распределяется на всех. «Нам стоит» — значит, никому конкретно. В коллективе это работает как закон рассеяния: задача, адресованная всем, не делается никем.

Четвёртая: оно создаёт иллюзию, что разговор был. Руководитель уходит с чувством, что сказал; сотрудник — что услышал. Через месяц выясняется, что каждый понял своё.

Просьба: как выглядит

Просьба — это обращение с адресатом и содержанием, но без обязательности.

«Игорь, посмотри, пожалуйста, свод до конца недели». «Марина, сможешь взять этот расчёт?» «Ребят, кто может закрыть эту задачу к среде?»

У просьбы есть адресат и есть предмет. Чего у неё нет — обязательства выполнить и цены невыполнения. Просьбу можно отклонить: «не смогу», «не успею», «я занят на другом». И это нормально, потому что просьба по определению предполагает возможность отказа.

Именно поэтому просьба не подходит для задач, которые обязательны: если отказаться нельзя, а форма допускает отказ, человек оказывается в двойном положении — он вроде бы согласился, но не связан.

Просьба: когда уместна

Просьба — рабочий инструмент, и выкидывать её не нужно.

Она уместна в четырёх случаях. Первый: задача не входит в обязанности человека — тогда это действительно просьба, и отказ законен. Второй: вы не руководитель этому человеку — просить можно, требовать нет. Третий: задача необязательная, дополнительная, «если будет время». Четвёртый: вы проверяете готовность — не «сделай», а «сможешь ли».

Проблема начинается там, где просьбой называют обязательную задачу. Тогда руководитель теряет право спрашивать, а сотрудник — понимание, что это надо.

Требование: как выглядит

Требование — это обращение с адресатом, содержанием, сроком, проверкой и объявленным последствием.

«Игорь, свод по продажам за второй квартал: семь листов, данные из учётной системы, выводы на отдельном листе. Готово к пятнице, восемнадцать ноль-ноль. В среду в шестнадцать покажешь промежуточный — мне нужно увидеть структуру. Если к пятнице не будет, свод уходит без этого блока, и мы отдельно разбираем причину».

В этой фразе нет ни одного грубого слова. И при этом это требование, а не просьба: есть критерий, срок, точка проверки и последствие.

Четыре элемента требования

Разберём конструкцию по частям, потому что она повторяется во всей книге.

Первый элемент: критерий. Что считается выполненным — в терминах результата, а не усилий. «Семь листов, данные из системы, выводы отдельно».

Второй: срок. Дата и время, а не «конец недели». Пятница, восемнадцать ноль-ноль — точка, которую нельзя понять иначе.

Третий: проверка. Момент, когда руководитель смотрит промежуточный результат. Среда, шестнадцать, пятнадцать минут.

Четвёртый: последствие. Что произойдёт, если к сроку не будет. Не угроза, а описание: свод уходит без блока, причина разбирается отдельно.

Все четыре элемента произносятся в одном разговоре, до начала работы. Это и есть требование.

Критерий

Критерий — самый важный элемент и самый пропускаемый.

Формулируется он в терминах результата: что должно существовать в конце. Не «проанализировать», а «файл с семью листами». Не «улучшить процесс», а «время подготовки отчёта — не больше часа».

Критерий должен быть проверяемым: человек со стороны, посмотрев на результат, может сказать «да» или «нет». Если для ответа нужно спрашивать автора, критерий плохой.

И критерий должен быть известен до начала. Критерий, объявленный на приёмке, — это не критерий, а пересмотр условий: человек делал одно, а принимают другое.

Срок

Срок — второй элемент, и ошибок здесь две.

Первая: срок без времени. «К пятнице» означает для одного восемнадцать ноль-ноль, для другого — «в течение пятницы», для третьего — «когда пятница закончится». Время снимает двусмысленность: восемнадцать ноль-ноль — это точка.

Вторая: срок без запаса. Если задача новая и её длительность неизвестна, срок «завтра» — не требование, а проверка на удачу. Норма для новой задачи — срок, названный исполнителем и подтверждённый руководителем, а не назначенный сверху.

Третье правило, о котором редко говорят: срок объявляется вслух и записывается. Устный срок через неделю помнят по-разному, а записанный — одинаково.

Проверка

Проверка — элемент, который отличает требование от надежды.

Она назначается заранее и выглядит как процедура: «в среду в шестнадцать покажешь, где ты». Это не недоверие к человеку, а точка, в которой руководитель может вмешаться раньше, чем станет поздно.

У проверки есть три параметра: когда, что смотрят и сколько это занимает. «Среда, шестнадцать, пятнадцать минут, структура файла» — понятная точка. «Буду поглядывать» — не точка, а тревога.

Отдельно про количество проверок: их должно быть столько, чтобы успеть вмешаться, и не больше. Для задачи на неделю — одна промежуточная. Для задачи на месяц — две.

Последствие

Последствие — элемент, который делает требование обязательным, и единственный, который нельзя придумывать задним числом.

Оно объявляется до начала и описывает не наказание, а изменение условий. «Свод уходит без блока» — изменение условий. «Мы разбираем причину отдельно» — тоже. «Ты будешь наказан» — не последствие, а угроза: она не описывает, что произойдёт с работой.

Хорошее последствие обладает тремя свойствами: оно выполнимо (руководитель действительно может это сделать), оно соразмерно (не «уволю за один срыв») и оно не унижает (касается работы, а не человека).

Об этом подробно в четвёртой части, но принцип важен уже здесь: требование без последствия — это просьба с более строгим лицом.

Один пример в трёх формах

Возьмём одну задачу и покажем три формы — так разница видна лучше, чем в определениях.

Пожелание: «Хорошо бы, чтобы отчётность по проектам была актуальной».

Просьба: «Марина, посмотри, пожалуйста, отчётность по проектам, если будет время на этой неделе».

Требование: «Марина, отчётность по проектам: пять активных проектов, статусы обновлены, риски отмечены. Готово к четвергу, двенадцать ноль-ноль. Во вторник в десять покажешь два первых — проверю формат. Если к четвергу не будет, на планёрке в пятницу статусы по этим проектам буду давать я, и мы разберём, что мешает».

Одна и та же задача. Разница — в возможности спросить за результат.

Как звучит требование без грубости

Требование не требует ни громкости, ни строгого лица. Оно требует полноты.

Спокойная форма звучит так: сначала предмет и критерий, потом срок, потом проверка, потом последствие. Всё в одном темпе, без пауз «ну, если сможешь».

Ключевое — не добавлять в конце смягчений. «Если получится», «постарайся», «как сможешь» — три фразы, которые обнуляют требование: они возвращают его в статус пожелания.

И не извиняться за то, что требуете. «Извини, что загружаю» — фраза, после которой человек понимает: это необязательно.

Что делает требование требованием

Не тон. Не громкость. Не должность. Только наличие четырёх элементов и того, что они произнесены до работы, а не после.

Проверка простая: если через неделю вы напомните о задаче, а человек скажет «я не понял, что это обязательно», — значит, требования не было. Если скажет «я думал, до вечера», — значит, был плохой срок. Если скажет «я не знал, что это надо показывать в среду», — не было проверки.

Каждый из этих ответов указывает на конкретный пропущенный элемент. Это удобно: не нужно спорить о том, кто виноват, — достаточно посмотреть, что не было названо.

Ошибка: подмена просьбой из вежливости

Самая частая ошибка: обязательную задачу оформляют как просьбу, потому что «так вежливее».

Механика: руководитель боится показаться грубым и добавляет «пожалуйста», «если сможешь», «не срочно». Сотрудник слышит просьбу и ведёт себя соответственно: соглашается, откладывает, при необходимости отказывается.

Дальше — разрыв ожиданий. Руководитель считает, что задача поставлена; сотрудник считает, что согласился помочь. К моменту срыва оба правы, и разговор идёт не о работе, а о том, кто что имел в виду.

Лечится это не отказом от вежливости, а разделением: вежливость — в тоне, обязательность — в конструкции. «Марина, это нужно к четвергу» может звучать совершенно нормально.

Ошибка: требование без последствия

Вторая частая ошибка: все элементы есть, кроме последнего.

Руководитель называет критерий, срок и проверку, но не говорит, что будет при срыве, — потому что не хочет угрожать. Формально требование собрано; фактически оно мягче просьбы, потому что создаёт обязательство без цены.

Когда срыв случается, руководитель оказывается в худшем положении: он требовал, значит, отвечает за последствие, но последствия нет. Приходится либо придумывать на ходу (обычно слишком строгое), либо делать вид, что ничего не произошло.

Правило: если вы не готовы объявить последствие, не называйте это требованием. Лучше честная просьба, чем требование, которое не выполняется.

Когда просьба лучше требования

Есть задачи, где просьба — правильная форма, и это стоит признать.

Первое: задача вне зоны ответственности человека. Тогда это просьба, и отказ нормален. Второе: срочная помощь в чужой зоне — просьба, потому что требовать здесь нельзя. Третье: задача, которую человек может выполнить лучше вас, но не обязан, — просьба с благодарностью.

Разница в том, что просьба не создаёт обязательства, и это честно. Плохо не использовать просьбу; плохо называть просьбой то, что обязательно.

Почему вежливость не равна мягкости

Частое смешение: человек считает, что требование обязательно звучит грубо, и выбирает вежливость вместо конструкции.

На деле вежливость и требовательность не противоречат друг другу: они про разное. Вежливость — про форму общения. Требовательность — про наличие критерия, срока и последствия.

Можно сказать грубо и без требования: «Сколько можно тянуть, когда будет?» — здесь нет ни критерия, ни срока, ни последствия. И можно сказать вежливо и с полным требованием: «Нужно к четвергу, двенадцать ноль-ноль; во вторник покажешь, что готово; если не будет — сокращаем объём».

Второе звучит спокойнее первого и работает лучше. Потому что первое — эмоция, второе — условие.

Отсюда правило: не смягчайте конструкцию, смягчайте тон. Обратное — самая частая ошибка.

Как отличить просьбу от требования по ответу

Есть простой способ проверить, чем была ваша фраза: посмотреть на реакцию.

На просьбу отвечают «постараюсь», «по возможности», «если успею». На требование — «понял, к четвергу» или «не успею, давай обсудим объём».

Разница в том, что требование создаёт выбор: принять или возразить. Просьба создаёт намерение, которое может не реализоваться.

Второй признак: через неделю. Если человек вернулся с вопросом по критерию — это требование. Если не вернулся и не сделал — это была просьба, независимо от того, как вы её называли.

Три формы на одной задаче

Возьмём ещё один пример, чтобы разница стала совсем очевидной.

Задача: подготовить ответ на претензию клиента.

Пожелание: «Надо бы разобраться с этой претензией, а то висит».

Просьба: «Марина, посмотри претензию от «Северного», если успеешь на этой неделе».

Требование: «Марина, ответ на претензию «Северного»: разбор по трём пунктам, ссылки на договор, проект письма. Готово к среде, двенадцать ноль-ноль. Во вторник в десять покажешь разбор пунктов — проверю логику. Если к среде не будет, отвечаю сам по своим выводам, и мы отдельно разбираем, что помешало».

Три формы — три разных отношения к результату. В первом случае результата не будет вовсе. Во втором — будет, если сложатся обстоятельства. В третьем — будет, потому что он встроен в конструкцию.

И ещё одно: в третьем варианте есть срок, после которого решение принимается без вас. Это важно: он снимает у человека ощущение, что от него зависит всё, и одновременно делает срыв дорогим.

Как перейти на требование, не меняя всё

Переход не требует объявления войны. Достаточно начать с одной задачи в неделю.

Порядок: выберите задачу, которую нужно поставить на этой неделе; сформулируйте её по четырём элементам; произнесите целиком, без смягчений; назначьте точку.

Через неделю сделайте то же с другой задачей. Через месяц у вас будет четыре-пять задач, поставленных по-новому, и команда начнёт замечать разницу — не по словам, а по тому, как теперь принимается работа.

Это медленнее, чем объявить правила сразу, и надёжнее: люди видят практику, а не обещание. А практика убеждает быстрее.

Переход к отсутствию требований

Дальше — глава о том, как живёт команда, в которой требований нет вообще. Это не гипотетическая ситуация: в ней находится большинство отделов, где руководителя повысили за хорошую работу руками.

Глава 4. Что происходит, когда требования нет

Команда без требований: как выглядит

Команда без требований не выглядит развалившейся. Она выглядит работающей — просто с постоянными поправками.

Задачи делаются, но не всегда к сроку. Сроки сдвигаются на день-два, и это уже норма. Часть работы возвращается на переделку, потому что «имелось в виду другое». Иногда что-то забывается совсем, и тогда руководитель напоминает — вежливо, с извиняющейся интонацией.

Никто не хамит. Люди заняты, у всех есть причины. Отдел выполняет план, текучесть средняя, жалоб нет.

Именно поэтому проблему трудно заметить: она не проявляется как сбой. Она проявляется как фон — как шум, к которому привыкли и перестали слышать.

Правило первое: задача без критерия исчезает

Первое правило такой команды: задача, у которой нет критерия, постепенно растворяется.

Механика простая. Если непонятно, что считается выполненным, то непонятно и когда заканчивать. Человек делает до момента, когда результат «выглядит нормально», и переключается на следующее. Через неделю задача всплывает снова — уже как «мы это не до конца сделали».

Второй эффект: такие задачи не закрываются, а накапливаются. Их помнят все и никто конкретно; в списках они висят месяцами, переходя из планёрки в планёрку.

Третий: они обесценивают планирование. Если задача может длиться бесконечно, то любой план — фикция, и через полгода команда перестаёт относиться к планам серьёзно.

Правило второе: срок без времени сдвигается

Второе правило: срок, названный без времени, сдвигается в среднем на день-два и никто не считает это нарушением.

«К пятнице» каждый понимает по-своему: восемнадцать ноль-ноль, конец рабочего дня, «в течение пятницы», «когда пятница закончится». Разница между первым и последним — до двенадцати часов, и в этих часах помещается аврал.

Дальше работает сдвиг: если сегодня можно не успеть «на полдня», то завтра можно не успеть на день. Граница размывается постепенно, и через полгода «к пятнице» означает «примерно к следующему вторнику».

Самое неприятное: сдвиг не воспринимается как нарушение. Человек искренне считает, что уложился, — потому что срок не был назван точно.

Правило третье: проверка без точки не происходит

Третье правило: проверка, у которой нет назначенного момента, не происходит вообще.

Руководитель собирается «поглядывать», но поглядывать некогда: у него свои задачи. Он вспоминает о работе в момент сдачи — то есть тогда, когда менять что-то поздно.

В результате единственная проверка — приёмка. И она превращается в разбор: не «принято», а «почему не так». Человек воспринимает это как удар, потому что для него работа была закончена.

Второй эффект: проверка становится эмоциональной. Она происходит не по расписанию, а по тревоге, и тревога слышна в голосе. Отсюда — ощущение, что руководитель недоволен всегда, независимо от результата.

Правило четвёртое: последствие без объявления не наступает

Четвёртое правило: последствие, о котором не сказали заранее, не наступает никогда.

Причина не в мягкости, а в механике. Последствие, придуманное в момент срыва, всегда выглядит как реакция на эмоцию: либо слишком строгое (потому что раздражение), либо никакого (потому что неудобно).

Руководитель чувствует это и выбирает второе. Так срыв остаётся без цены — и превращается в разрешение.

Дальше — накопление. Каждый срыв без последствия делает следующий более вероятным, потому что команда учится: срыв ничего не стоит.

Как это складывается в культуру

Четыре правила по отдельности выглядят мелкими. Вместе они дают то, что называют культурой отдела, — и её потом очень трудно менять.

Формулируется она так: «У нас не строго». Это не жалоба и не гордость, а описание режима: сроки примерные, критерии на усмотрение, проверки по настроению, последствий нет.

В такой культуре есть свои плюсы: люди не боятся ошибаться, атмосфера спокойная, никто не кричит. И есть цена: работа делается медленнее, качество случайное, сильные уходят.

Самое важное: культура воспроизводится сама. Новый человек приходит в отдел, где никто не требует, и через три месяца начинает вести себя так же — не потому, что он такой, а потому что так принято.

Три типа сотрудников в такой команде

В команде без требований люди делятся на три группы, и каждая ведёт себя предсказуемо.

Первый тип: те, кто тянет. Их немного — обычно один-два человека. Они делают больше, потому что не могут иначе: у них внутренняя планка.

Второй: те, кто делает ровно. Большинство. Они работают нормально, но не больше нормы, и норма у них определяется тем, что видят вокруг.

Третий: те, кто пользуется. Меньшинство, но заметное. Они быстро понимают, что требований нет, и начинают жить по этому правилу: берут меньше, отказываются чаще, объясняют больше.

Соотношение между группами и определяет, как выглядит отдел.

Сильный сотрудник

Сильный в такой команде — самый уязвимый, хотя выглядит самым устойчивым.

Его логика: если я тяну, а разницы нет, значит, мой вклад не имеет значения. Сначала он пытается компенсировать: делает больше, надеясь, что заметят. Потом перестаёт: снижает темп до общего уровня.

Или уходит. Обычно формулировка при уходе — «хочу работать там, где понятно, чего ждут». На собеседовании это звучит как претензия к прошлому работодателю, но на деле это точное описание: человек ушёл от неопределённости.

Для руководителя потеря сильного — самая дорогая: замена стоит трёх-четырёх месяцев, а вместе с ним уходит часть знаний и часть стандарта.

Средний сотрудник

Средний — самая большая группа и самая чувствительная к правилам.

Он не тянет и не пользуется: работает в рамках того, что видит. Если вокруг принимают «примерно», он тоже будет делать «примерно»; если вокруг принимают по критерию, он подстроится.

Именно поэтому средний — главный аргумент за введение требований: это группа, которая меняется первой и даёт основной эффект. Сильные и так тянут, слабые всё равно уйдут, а средние — это семьдесят процентов результата.

И наоборот: если правила вводятся громко и с публичными разборами, средние пугаются первыми и начинают работать хуже. Они чувствительны не только к ясности, но и к форме.

Слабый сотрудник

Слабый — тот, кто пользуется отсутствием требований, — в такой команде чувствует себя лучше всех.

Он не обязательно плохой работник. Часто это человек, который в жёстком режиме работал бы нормально, но в мягком расслабился: не из злого умысла, а потому что границы не было.

Его поведение: берёт меньше, ссылается на занятость, объясняет задержки обстоятельствами, при разговоре переводит тему на общую загруженность. Он редко отказывается прямо — чаще «не успевает».

Когда требования появляются, именно он сопротивляется сильнее всех — и именно он чаще всего уходит. Это нормальная цена, и её стоит ожидать заранее.

Что происходит с новичком

Новичок в команде без требований — отдельная история, потому что он не знает, как надо, и учится по окружению.

Первые две недели он старается: делает больше, спрашивает, уточняет. Потом видит, что сроки сдвигаются и это никого не смущает, и подстраивается. Через три месяца он ведёт себя как все.

Через полгода он уже не понимает, что можно иначе. Если его перевести в отдел с правилами, он первый месяц будет в шоке: «почему здесь всё так строго».

Отсюда важный вывод: культура передаётся не через регламенты, а через примеры. Первые три месяца новичка определяют его поведение на годы.

Что происходит с руководителем

Руководитель в такой команде постепенно превращается из управляющего в подчищающего.

Сначала он доделывает мелочи: поправить цифру, дописать абзац. Потом — средние задачи: переделать расчёт, закрыть отчёт. Потом обнаруживает, что работает десять часов, а команда — восемь, и что его ценность для компании всё меньше связана с управлением.

Второй эффект: он перестаёт планировать. Планировать в среде, где сроки не соблюдаются, бессмысленно, поэтому планы становятся формальностью, а работа идёт по входящему потоку.

Третий: он теряет авторитет — не в смысле симпатии, а в смысле влияния. Люди видят, что его слова не влекут последствий, и перестают воспринимать их как решения.

Почему это устойчиво

Состояние без требований устойчиво, потому что у него есть выгоды для всех участников.

Руководителю оно даёт избегание конфликта. Сотрудникам — свободу и отсутствие давления. Даже сильным оно даёт что-то: возможность работать без формальностей, что в некоторых профессиях ценно.

Издержки при этом распределены неравномерно и отложены: руководитель платит временем, сильные — мотивацией, компания — качеством. Никто не платит прямо сейчас, поэтому никто и не меняет.

Выйти из этого можно только одним способом: сделать издержки видимыми. Посчитать часы, переделки, уходы — и показать цифру. Пока цена не названа, режим кажется бесплатным.

Как выглядит первый признак

Первый признак, что режим начал меняться, — не послушание и не страх. Это появление вопросов.

Люди начинают спрашивать: «А что считается готовым?», «К какому времени?», «Кто принимает?». Вопросы означают, что критерий появился и стал важен: без него нечего спрашивать.

Второй признак: разговоры о сроках становятся короче. Раньше сдвиг обсуждался десять минут, теперь — тридцать секунд: «не успеваю, переносим на среду» — «почему» — «потому что зависимость от поставщика» — «хорошо, среда, но тогда проверка в понедельник».

Третий: кто-то уходит. Это самый неприятный и самый надёжный признак: если за квартал после введения правил никто не ушёл, скорее всего, правила не изменились.

Что не помогает

Три вещи, которые кажутся решением и не работают.

Первое: повышение голоса. Даёт эффект на неделю и разрушает отношение на год. Люди начинают бояться, а не работать по критерию.

Второе: новые регламенты без проверки. Документ, который никто не читает, ничего не меняет: он создаёт видимость порядка и добавляет работы тому, кто его писал.

Третье: разовая «серьёзная беседа» со всей командой. После неё все кивают и через две недели возвращаются к прежнему, потому что изменился тон, а не конструкция.

Первый месяц без требований

Полезно понимать, что происходит в первый месяц, — чтобы не спутать норму с проблемой.

Первая неделя: облегчение. Задачи делаются, никто не спорит, отношения хорошие. Кажется, что всё работает.

Вторая-третья: первые сдвиги. Один-два срока сдвигаются, вы не придаёте значения. Именно здесь формируется норма.

Четвёртая: первая подчистка. Вы доделываете что-то вечером, потому что «быстрее самому». Это первый шаг к режиму, в котором вы работаете больше команды.

Второй месяц: накопление. Сдвигов больше, вы начинаете напоминать, напоминания занимают время.

Третий: первое раздражение. Вы говорите резче, чем хотели, и потом жалеете. Это ещё не срыв, но сигнал.

Понимание этой последовательности полезно: она одинакова почти всегда, и её можно заметить на втором шаге, а не на шестом.

Как выглядит отдел через два года

Через два года режим без требований даёт устойчивую картину.

Работа делается, но медленнее рынка. Сроки примерные, качество зависит от человека. Сильные либо ушли, либо снизили темп. Новые люди быстро перенимают норму.

Руководитель работает больше всех и жалуется на загрузку. Он не может уйти в отпуск больше чем на неделю. Его ценность для компании всё меньше связана с управлением: он стал лучшим исполнителем в своём отделе.

Отдел при этом не разваливается — и это самое опасное: он выглядит нормально, поэтому изменения не начинаются.

Отдел, в котором требования появились

Полезно посмотреть, как выглядит тот же отдел через полгода после введения требований, — чтобы понимать, к чему идти.

Первое: сроки перестают быть предметом обсуждения. Они называются, проверяются и соблюдаются — не потому, что люди стали дисциплинированнее, а потому что сдвиг теперь виден заранее, на точке.

Второе: разговоры становятся короче. Раньше сдвиг обсуждался десять минут и заканчивался ничем; теперь — тридцать секунд: «не успеваю, причина такая, предлагаю среду».

Третье: появляются вопросы. «А что считается готовым?», «К какому времени?», «Кто принимает?» — вопросы означают, что критерий стал важен.

Четвёртое: кто-то ушёл. Обычно один-два человека в первый квартал. Это цена, и она ожидаема.

Пятое: руководитель освобождается. Те часы, которые уходили на подчистку, возвращаются — и их можно потратить на работу, за которую его держат.

Цена перехода

У перехода есть цена, и её лучше знать заранее.

Первое: время. Первые два месяца вы тратите на формулировки больше, чем раньше, и результат отстаёт от усилий. Это нормально и проходит.

Второе: отношения. С кем-то они станут прохладнее — обычно с теми, кому был удобен мягкий режим. Не со всеми: часть людей, наоборот, начнёт относиться лучше.

Третье: репутация. Вас могут назвать изменившимся, и не всегда в положительном смысле. Это проходит через полгода, когда становится видно результат.

Четвёртое: необходимость держать. Правила, введённые и брошенные, хуже, чем отсутствие правил: они учат, что можно не выполнять.

Переход к критерию

Дальше начинается вторая часть — критерий. Это самый технический и самый полезный раздел книги: если критерия нет, ни срок, ни проверка, ни последствие не работают, потому что проверять нечего.

Часть 2. Критерий

Без критерия требовать нельзя: неясно, что считать выполненным, и любой срок становится спором о вкусе. Здесь — как сформулировать признак приёмки так, чтобы его можно было проверить, а не обсуждать.

Глава 5. Критерий: что считается выполненным

Что такое критерий

Критерий — это описание результата, по которому можно сказать «выполнено» или «не выполнено», не спрашивая автора.

Ключевое слово — «не спрашивая автора». Если для оценки нужно уточнять у исполнителя, что он имел в виду, критерия нет: есть впечатление, которое каждый понимает по-своему.

Критерий не обязан быть числом. «Семь листов, данные из системы, выводы отдельным блоком» — критерий без единой цифры. Число удобно, но не обязательно: важна проверяемость, а не форма.

И критерий не описывает усилия. «Хорошо поработать», «внимательно посмотреть», «плотно заняться» — это не критерии, а пожелания к процессу. Их нельзя проверить, потому что у них нет результата.

Три уровня критерия

Критерий собирается на трёх уровнях, и все три нужны.

Первый: результат. Что должно существовать в конце — файл, отчёт, работающая функция, подписанный договор, проведённое совещание.

Второй: признак. По чему видно, что результат качественный — какие свойства у него должны быть. Не «отчёт», а «отчёт, в котором сходятся итоги и есть разбивка по регионам».

Третий: приёмка. Кто и как проверяет. Иногда это сам руководитель, иногда — другой человек или тест. Приёмка должна быть названа, иначе результат оценивается по настроению.

Три уровня дают полную конструкцию: что, каким должно быть, кто принимает.

Результат

Первый уровень — самый простой и самый пропускаемый.

Пропускают его потому, что он кажется очевидным: разве непонятно, что нужен свод? Непонятно: свод может быть таблицей, презентацией, файлом в системе или устным докладом. Каждая форма требует разной работы, и разница — в десятки часов.

Правило: результат называется в терминах артефакта. Не «проанализировать продажи», а «файл с анализом продаж». Артефакт можно увидеть, передать, проверить и — что важно — нельзя «сделать в целом».

Второе правило: результат называется в единственном числе. «Сделать свод и обновить регламент» — две задачи, и они должны быть названы отдельно, иначе одна из них не будет сделана.

Признак

Второй уровень — признаки качества, и здесь чаще всего возникает разница ожиданий.

«Отчёт» — результат. «Отчёт, в котором сходятся итоги, есть разбивка по регионам и отдельный лист с выводами» — результат с признаками. Во втором случае приёмка становится механической: либо признаки есть, либо нет.

Признаки должны быть проверяемыми и немногочисленными. Три-пять — рабочий максимум: если признаков десять, исполнитель начнёт выбирать, какие важнее, и выберет не те.

И признаки должны быть известны до начала. Признак, названный на приёмке, воспринимается как придирка, даже если он справедлив.

Приёмка

Третий уровень — кто и как принимает результат.

Три варианта. Первый: принимает руководитель лично — подходит для задач, где важна субъективная оценка (текст, дизайн, стратегия). Второй: принимает другой человек или роль — тестировщик, аналитик, заказчик. Третий: принимается автоматически — тест, сверка, регламент.

Приёмка должна быть названа в требовании: «покажешь мне», «проверит Марина», «прогонишь тест». Без этого возникает классическая ситуация: работа сделана, но «не принята», потому что никто не знал, кто принимает.

И приёмка должна быть быстрой. Если приёмка занимает неделю, требование теряет смысл: срок сдвигается не из-за исполнителя, а из-за процедуры.

Почему без критерия нельзя требовать

Требование без критерия невозможно, и это не философия, а механика.

Требование предполагает последствие. Последствие наступает за невыполнение. Невыполнение определяется сравнением с критерием. Нет критерия — нет сравнения — нет невыполнения — нет последствия.

Значит, разговор о срыве без критерия всегда идёт не о работе, а о личности: «ты не старался», «ты подвёл». И это единственный доступный аргумент, когда критерия нет, — отсюда и берутся конфликты, в которых обе стороны правы.

Отсюда практический вывод: если вы не можете сформулировать критерий, вы не можете требовать. Вы можете просить — и должны это признать.

Критерий и усилие: в чём разница

Самая частая подмена: критерий результата заменяют критерием усилия.

«Работал весь день», «очень старался», «сидел до ночи» — всё это про процесс. Процесс не проверяется и не обсуждается: он либо был, либо нет, и доказать его нельзя.

Критерий результата звучит иначе: «к вечеру в системе лежит обновлённый статус по всем пяти проектам». Здесь неважно, сколько человек сидел: важно, что есть.

Разница принципиальна для слабого сотрудника: он может «очень стараться» годами, и это будет правдой. Критерий усилия его защищает; критерий результата — показывает.

Пример: свод Игоря

Вернёмся к задаче из первой главы и соберём критерий.

Результат: файл «Свод_продажи_2кв» в общей папке отдела.

Признаки: семь листов; данные из учётной системы за второй квартал; итоги сходятся с выгрузкой; отдельный лист с тремя выводами; ошибки в данных отсутствуют.

Приёмка: Игорь, пятница, восемнадцать ноль-ноль; промежуточная — среда, шестнадцать, структура файла.

Всё вместе занимает четыре строки. Именно этого не хватало в исходной формулировке — и именно поэтому задача сдвинулась на девять дней и вернулась с ошибками.

Критерий для новой задачи

Для новой задачи критерий собирается иначе: его не знает никто, включая руководителя.

Поэтому здесь работает другой порядок. Первое: руководитель называет результат и признаки, которые понимает. Второе: исполнитель добавляет то, что выяснил по ходу, — и это обсуждается. Третье: критерий фиксируется до начала работы, а не после.

Второй элемент — самый важный: для новой задачи критерий часто формулируется в разговоре, и это нормально. Плохо не то, что его не было изначально; плохо то, что его не сформулировали до старта.

Практика: на новую задачу закладывается тридцать минут на разбор критерия. Это дешевле, чем переделка.

Критерий для повторяющейся задачи

Для повторяющейся задачи критерий пишется один раз и дальше используется как шаблон.

Это самая выгодная инвестиция в управлении: полчаса на формулировку экономят десятки часов переделок в год. Поэтому повторяющиеся задачи (отчёты, планёрки, приёмки, релизы) стоит один раз описать в терминах критерия и дальше ссылаться: «как обычно, по чек-листу».

Второй эффект: шаблон снимает конфликт. Спорить о том, что такое «нормальный отчёт», больше не нужно: есть список признаков, и он одинаков для всех.

Третий: шаблон позволяет делегировать. Человек, у которого есть критерий, может сделать работу без руководителя и не переспрашивать.

Критерий и качество

Критерий — единственный способ говорить о качестве, не переходя на личности.

Без критерия разговор о качестве звучит так: «мне не нравится». Это оценка, а не требование, и она не даёт человеку ничего, кроме ощущения, что он не угадал.

С критерием разговор звучит иначе: «в признаках было сказано: итоги сходятся. Они не сходятся на две тысячи. Переделываем или объясняем, откуда расхождение».

Разница в том, что во втором случае обсуждается работа, а не вкус. И у человека есть возможность возразить по существу: например, показать, что расхождение объяснимо.

Критерий и объём

Отдельный вопрос — объём: критерий должен говорить, где заканчивается работа.

Без границы объёма задача растёт: сначала «свод», потом «свод и презентация», потом «свод, презентация и доклад на совете». Каждый шаг кажется логичным, вместе — это втрое больше работы за те же деньги.

Поэтому в критерий включается не только то, что входит, но и то, что не входит: «презентацию не делаю», «доклад не мой», «правки после приёмки — отдельная задача».

Это самый неудобный элемент критерия: он выглядит как отказ. Но без него объём определяется тем, кто громче просит.

Как проверить свой критерий

Есть простой тест, который занимает минуту: покажите критерий человеку со стороны и спросите, может ли он, не зная контекста, сказать «выполнено» или «не выполнено».

Если может — критерий рабочий. Если начинает задавать вопросы («а что значит сходятся?», «а какой формат?») — критерий неполный.

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.