Дотянуть или расстаться:
решение за 90 дней

СТАРАЕТСЯ, А РЕЗУЛЬТАТА



АЛЕКСЕЙ
ШОКУН

Шокун Алексей

Старается, а результата нет. Дотянуть или расстаться: решение за 90 дней

https://litres.ru/74790482
SelfPub; 2026

Аннотация

Разговор откладывался с апреля. В апреле у Светы ошибка в сводных цифрах, в мае вторая, в июне третья, потом отпуск и квартальная гонка. К сентябрю руководитель знает, что говорить надо, и знает, что не хочет начинать: человек старается, не халтурит, а результата нет. Уволить жалко, тянуть невозможно.

Книга не про мотивацию и не про наказание. Сначала отличить «не справляется» от «не нравится», собрать факты и понять: не хватает навыка, роли или условий. Потом план на 30–60–90 дней с критерием и точками проверки — и развилка: стало лучше, перевод, другая роль или расставание.

Шестьдесят две главы, шаблон плана и календарь проверок.

План на тридцать, шестьдесят и девяносто дней строился при участии программных инструментов, чтобы развилка оставалась решением по факту, а не вспышкой усталости.

Содержание

Важно	4
Введение	5
Часть 1. Постановка	9
Глава 1. Четверг, разговор, который откладывали	10
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Старается, а результата нет. Дотянуть или расстаться: решение за 90 дней

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. Оценка результатов, перевод, изменение условий труда и расставание регулируются трудовым законодательством и локальными актами; такие шаги предпринимаются после проверки юристом.

Книга не про здоровье. Если причина в состоянии человека, нужна другая помощь и другой разговор; в главах девятнадцатой и двадцатой сказано, как это отличить.

Кому эта книга

Руководителю, у которого человек старается, не халтурит, но не выходит, — и он не знает, что с этим делать: уволить жалко, тянуть невозможно.

Обычно это выглядит так. Вы дали задачу, человек взялся, работал, пришёл с результатом — и результат не тот. Вы поправили, он согласился, попробовал снова, стало немного лучше, но через месяц всё вернулось. Вы объяснили ещё раз, помогли, сделали часть сами. Прошло полгода, задача не двинулась, а разговор всё откладывается, потому что че-

ловек хороший и старается.

Книга для того, чтобы выйти из этого тупика. Не «мотивировать» и не «наказать», а разобраться: в чём именно несоответствие, можно ли его закрыть, и если нет — какое решение принимать и когда.

Чего в ней не будет

Не будет разговора о требованиях ко всей команде: там другая логика, здесь — один человек и одна роль.

Не будет процедуры увольнения как основной темы: здесь развилка с несколькими исходами, а не приказ.

Не будет приёмов работы с манипулятором: там поведение, здесь — способности и условия, и это разные задачи.

И не будет разговоров о мотивации, вдохновении и ценностях. Человек, который старается и не выходит, не нуждается в мотивации; ему нужен либо навык, либо другой объём, либо другая роль.

Как читать

Часть первая (главы 1–4) — постановка: как выглядит отложенный разговор, чем «не справляется» отличается от «не нравится», какие бывают факты и что считается доказательством.

Часть вторая (5–9) — разбор: как собрать историю, пять вопросов о способностях и условиях, разговор с человеком, реакции и случаи, когда причина в руководителе.

Часть третья (10–16) — план: зачем он нужен, критерий, сроки 30–60–90, поддержка, точки проверки, письменная

форма и что делать, если человек с планом не согласен.

Часть четвёртая (17–23) — развилка: если стало лучше, если хуже, продление, перевод, другая роль, расставание и юридическая рамка.

Часть пятая (24–28) — после: что говорить команде, нагрузка и вина, если человек ушёл сам, проверка через полгода, частые вопросы.

Часть шестая (29–62) — случаи: повышение, которое не удалось; нестабильное качество; условия вместо способностей; новичок; ветеран и новая технология; удалёнка; эксперт без управленческого навыка; «звезда» без системы; изменившаяся роль; разбор одного случая целиком; первый день; ошибки; оценка результатов; второй круг вопросов.

В конце книги — рабочие листы и справочные материалы, в том числе: три уровня фактов, пять вопросов, шаблон плана, календарь проверок, развилка, вопросы юристу, словарь и источники.

Как устроена книга

Шесть частей и шестьдесят две главы. Сквозные герои — Тимур, которого повысили, и он не тянет новую роль; Света, у которой старание есть, а качество нестабильно; Григорий, который не справляется из-за условий, а не из-за способностей.

Три разных случая — три разных исхода. У Тимура несоответствие роли, и оно решается переводом. У Светы не хватает навыка и системы, и это решается планом на шестьде-

сят дней. У Григория нет ресурсов, и никакой план ему не нужен — нужны условия.

Часть 1. Постановка

Разговор о том, что человек не справляется, обычно откладывают месяцами, и к нему подходят уже с раздражением. Первые главы отделяют «не справляется» от «не нравится» и собирают факты так, чтобы на них можно было опереться.

Глава 1. Четверг, разговор, который откладывали

Пять месяцев

Разговор откладывался с апреля. В апреле Света сдала отчёт с ошибкой в сводных цифрах, и совет задал вопрос, на который Игорь не смог ответить. В мае была вторая ошибка, в июне — третья, потом отпуск, потом квартальная гонка, потом ещё что-то. К сентябрю Игорь знал, что разговор нужен, и знал, что не хочет его начинать.

Причина была простая и неудобная: Света работала больше всех в отделе. Она приходила раньше, уходила позже, брала дополнительные задачи, помогала коллегам. Ошибки были не от небрежности — от того, что она бралась за всё сразу и не доводила до конца. Сказать ей «ты не справляешься» казалось несправедливостью, почти хамством.

Разговор состоялся в четверг, в шесть вечера, когда отдел уже разошёлся. Игорь начал с того, что он сам потом называл «мягким входом»: сказал, что ценит её работу, что видит, сколько она делает, что хотел бы обсудить, как ей помочь.

Что произошло за сорок минут

Света расплакалась на восьмой минуте. Не от обиды — от облегчения: она полгода чувствовала, что что-то не так, и полгода не понимала, что именно. Она начала объяснять:

загрузка, три проекта, помощь новичку, поздние выгрузки. Каждое обстоятельство было правдой.

Игорь слушал и соглашался. К середине разговора он уже говорил не о качестве, а о том, что надо перераспределить нагрузку, и даже назвал две задачи, которые можно снять. К концу — пообещал «подумать, как разгрузить» и «не делать поспешных выводов».

Разговор закончился хорошо: оба вышли с ощущением, что поговорили по-человечески. Через месяц выяснилось, что нагрузка не изменилась, ошибки продолжились, а Света, наоборот, стала работать ещё больше — она решила, что должна доказать, что справляется.

Почему разговор не сработал

Первое: не было предмета. Игорь говорил о помощи, о нагрузке, о том, как он ценит её работу. Он ни разу не сказал, что именно не соответствует требованиям: какие ошибки, в каких отчётах, с какой периодичностью, чем это обернулось.

Второе: не было критерия. Ни Игорь, ни Света не могли ответить на вопрос, что значит «справляется» применительно к её роли. Отчёт без ошибок? За какой период? Сколько отчётов? Что считается ошибкой, а что — допустимой погрешностью?

Третье: разговор закончился обещанием, а не договорённостью. «Подумать, как разгрузить» — это не решение, а намерение. У него не было ни срока, ни содержания, ни ответственного.

Четвёртое: он был один. Один разговор, каким бы хорошим он ни был, не меняет поведения. Меняет последовательность: разговор, критерий, план, проверки, решение.

Что Света поняла из этого разговора

Это самая неприятная часть истории, и её редко обсуждают. Света вышла из разговора с тремя выводами, и все три были неверными.

Первый: «я справляюсь, но перегружена». Игорь говорил о нагрузке, а не о качестве, и она услышала именно это — что проблема в объёме, а не в результате.

Второй: «мне нужно работать ещё больше». Разговор закончился сочувствием, а сочувствие без критерия читается как «ты стараешься, но пока недостаточно». Единственный доступный способ доказать — увеличить усилия.

Третий: «меня ценят, значит, всё не так плохо». Похвала в начале разговора, произнесённая для смягчения, сработала ровно наоборот: она стала основанием считать, что проблема несерьёзная.

Через полгода, когда разговор состоялся по-настоящему — с фактами, критерием и планом, — Света сказала фразу, которую Игорь запомнил: «Если бы вы сказали это в апреле, я бы, может, успела». Это не упрёк; это описание цены отсрочки.

Что было бы, если бы разговор начался в апреле

Представьте другой апрель. Игорь вызывает Свету в понедельник, садится и говорит: «Отчёт за первый квартал сдан

с ошибкой в сводных цифрах. Совет задал вопрос, ответа не было. Это третий случай за полгода: ноябрь, февраль, апрель. Мне нужно понять, что происходит, и договориться, как это исправить».

Дальше он слушает пять минут и записывает. Дальше — три вопроса: что именно делается при сверке, кто проверяет перед сдачей, что мешает. Дальше — критерий: «сводные цифры сверяются с системой построчно; перед сдачей проверяет второй человек; ошибок в сводных — ноль».

И в конце — план: тридцать дней, три точки, поддержка в виде второго проверяющего. Это не более жёстко, чем разговор в сентябре. Это просто конкретно.

Почему такие разговоры откладывают

Первое: жалко. Человек старается, и сказать ему, что он не справляется, кажется жестокостью. На практике жестокость — это полгода неопределённости, после которой следует решение.

Второе: нет слов. «Ты не справляешься» — фраза, которую трудно произнести, потому что она звучит как приговор. Но говорить её и не нужно: достаточно назвать факты и критерий.

Третье: кажется, что пройдёт. Все проходит — кроме этого. Проблема навыка или несоответствия роли сама не рассасывается; она только обрастает привычками.

Четвёртое: страшно, что человек уйдёт. Иногда уйдёт, и это будет частью ответа. Но чаще люди остаются и годами ра-

ботают ниже своих возможностей, потому что никто не сказал им, в чём именно дело.

Что вы найдёте в книге

Сначала — различение: чем «не справляется» отличается от «не нравится». Это не философия: разница проверяется по четырём признакам, и от неё зависит, нужен ли вообще план или нужны другие условия.

Затем — факты. Три уровня: результат, процесс, поведение. Из них собирается история, которая выдерживает разговор и не выглядит как накопленная обида.

Дальше — разговор и план: критерий, сроки тридцать, шестьдесят, девяносто дней, поддержка с вашей стороны, точки проверки и письменная форма, в которой обе стороны что-то обещают.

И наконец — развилка. Продлить, перевести, понизить, расстаться. У каждого исхода есть условие и срок, и ни один не является наказанием.

Итог главы

Разговор откладывают из жалости, а цена отсрочки — полгода неопределённости и потерянный шанс исправить.

Разговор без предмета заканчивается обещанием. Предмет — это факты, критерий и договорённость со сроком; всё остальное — сочувствие, которое не меняет поведения.

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.