Как пресечь манипуляции подчинённых

СПРОСИЛ ЗА СРОК — ВЫШЕЛ ВИНОВАТЫМ



АЛЕКСЕЙ ШОКУН

Шокун Алексей

Спросил за срок — вышел виноватым. Как пресечь манипуляции подчинённых

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Спросил за срок — вышел виноватым. Как пресечь манипуляции подчинённых / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Вы вызвали человека обсудить сорванный срок. Через двадцать минут виноваты обстоятельства, задач слишком много, а в прошлом месяце что-то не согласовали вы. Разговор кончается обещанием «подумать над нагрузкой». Задача не сделана, осадок остался у вас.Книга не учит «раскусить манипулятора» и не ставит диагнозов личности. Восемь рабочих приёмов разобраны со стороны того, против кого они направлены, и закрываются процедурой: критерий, срок, запись, объявленное последствие. Приём плохо живёт там, где разговор заканчивается договорённостью с датой, а не словами.Сорок пять глав, каталог приёмов и лестница последствий.Разбор восьми приёмов уточнялся с помощью текстовых алгоритмов — чтобы в тексте осталось поведение и ответ на него, а не ярлык.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Важно 5
Введение 6
Часть 1. Постановка 8
Глава 1. Вторник, одиннадцать двадцать 9
Конец ознакомительного фрагмента. 12

Спросил за срок — вышел виноватым. Как пресечь манипуляции подчинённых

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 меры, изменения условий труда и любые кадровые решения регулируются трудовым законодательством и локальными актами; такие шаги предпринимаются после проверки юристом.

Книга не содержит клинических диагнозов. Речь идёт о поведении и процедурах, а не о свойствах личности: то, что описано здесь, не даёт оснований считать человека психически нездоровым.

Книга не обучает приёмам влияния. Она устроена наоборот: показывает приёмы со стороны того, против кого они направлены, и закрывает их процедурой.

Кому эта книга

Руководителю, который вышел из разговора с подчинённым и почувствовал себя виноватым — хотя пришёл спросить за результат.

Обычно это выглядит так. Вы вызвали человека обсудить сорванный срок. Через двадцать минут выяснилось, что виноваты обстоятельства, что задач слишком много, что вы сами в прошлом месяце что-то не согласовали, и что вообще непонятно, почему вы спрашиваете именно его. Разговор закончился тем, что вы пообещали «подумать над нагрузкой». Задача не сделана, срок прошёл, а неприятный осадок остался у вас.

Книга для того, чтобы выйти из этой позиции. Не «раскусить манипулятора» и не «поставить на место», а перевести отношения в проверяемое: критерий, срок, запись, объявленное последствие. Приём плохо работает там, где разговор заканчивается конкретной договорённостью с датой.

Чего в ней не будет

Не будет разговора о переговорах с внешней стороной: там другие правила и другая позиция.

Не будет разбора конфликта между сотрудниками: здесь речь о вертикали, где у вас есть полномочия.

Не будет увольнения как основного сюжета: расставание — крайний случай, а не тема этой книги. Здесь — длительные отношения, в которых нужно работать вместе.

Не будет клинической диагностики и разговоров о «токсичных личностях». Никаких ярлыков: только поведение, которое можно описать, и процедура, которая на него отвечает.

И не будет приёмов ответной манипуляции. Играть в ту же игру можно, но выигрыш в ней недолгий, а цена — управляемость команды. Книга закрывает приёмы, а не обучает им.

Как читать

Часть первая (главы 1–4) — постановка: как выглядит разговор, после которого неприятно; что такое манипуляция в рабочем контексте; каталог восьми приёмов; почему уступки и давление не работают.

Часть вторая (5–12) — приёмы по одному: как выглядят, что ими добиваются, что делать в моменте и что делать после.

Часть третья (13–18) — протокол: перевод в проверяемое, критерий и запись, санкции без мести, лестница, полный сценарий разговора и юридическая рамка.

Часть четвёртая (19–22) — границы: когда это не манипуляция, ошибки диагностики, сильный сотрудник и давление сверху.

Часть пятая (23–28) — случаи: удалённая команда, новичок и ветеран, манипуляция через команду, «я уйду», жизнь после санкции, частые вопросы.

Часть шестая (29–45) — дополнительно: обратная связь, заместитель, коалиция, первый день, ошибки, оценка результатов, тот, кто «болеет» работой, разговор с командой, когда уходить, разбор одного случая, второй круг вопросов, недавно в роли, наблюдатель, перегиб и «ничего не помогает».

В конце книги — рабочие листы и справочные материалы, в том числе: каталог приёмов с ответами, формула фиксации, лестница последствий, сценарий разговора, вопросы юристу, словарь, источники, чек-лист первого месяца, короткие формулировки, пять правил, три разбора, проверка диагностики, три письма и словарь ситуаций.

Как устроена книга

Шесть частей и сорок пять глав. Сквозные герои — Илья, который обещает и не делает, а в разговоре переводит тему на загрузку; Настя, которая при свидетелях становится жертвой обстоятельств; Виктор, который исполняет ровно по букве так, что результат бесполезен. В тридцать восьмой главе случай Насти разобран целиком: восемь месяцев терпения, подсчёт, критерий, точка, срыв и последствие.

Три разных приёма — три разных ответа. У Ильи работает срок с датой и записью. У Насти — разговор без свидетелей и критерий, который нельзя обойти обстоятельствами. У Виктора — не наказание за формализм, а изменение постановки задачи.

Часть 1. Постановка

Разговор о сорванном сроке часто заканчивается так, что виноватым оказывается тот, кто спросил. Первые главы называют, что такое манипуляция в работе, зачем нужен каталог приёмов и почему уступка этот цикл только укрепляет.

Глава 1. Вторник, одиннадцать двадцать

Как начинался этот день

Утро вторника у Кирилла началось с письма: совет директоров переносится с четверга на среду, и свод по закупкам нужен завтра к вечеру. Свод делал Илья — человек, который работал в отделе третий год, знал продукт лучше многих и за последние полгода не сдал в срок ни одной задачи, требующей больше недели.

Кирилл вызвал его в одиннадцать двадцать. Разговор был рассчитан на десять минут: назвать новый срок, договориться о точке проверки, закрыть вопрос. Он даже не готовился — казалось, что тут нечего готовить, потому что речь шла о простом переносе даты на день раньше.

Через сорок минут Кирилл сидел в опустевшем переговорном зале и смотрел на закрытую дверь. Свод не был обещан. Срок не был согласован. Зато он сам, своими руками, пообещал «посмотреть, что можно сделать с нагрузкой», хотя прекрасно знал, что нагрузки в отделе больше не станет: бюджет утверждён, людей не добавят.

Что происходило в эти сорок минут

Илья начал с факта: «Я предупреждал, что могу не успеть». Формально это было правдой — за две недели до этого он сказал в коридоре фразу «тут работы много», которую Кирилл тогда не воспринял как предупреждение. Дальше разговор пошёл не про свод, а про то, кто и когда что сказал.

Вторым ходом появились обстоятельства: поставщик задержал выгрузку, смежный отдел не прислал подтверждение, система два дня работала медленно. Каждое обстоятельство было реальным — в этом и была сложность. Кирилл не мог сказать «этого не было», потому что было, и он сам об этом знал.

Третьим ходом Илья перешёл на личное: «Мне кажется, вы мной недовольны в принципе». Это была не жалоба и не вопрос, а утверждение, которое требовало ответа. И Кирилл ответил — начал объяснять, что дело не в нём лично, что он ценит его работу, что речь только о конкретном сроке. С этого момента разговор шёл уже не о своде.

К концу Илья сказал фразу, которую Кирилл потом вспоминал чаще всего: «Я же вижу, что вы уже решили, что я плохой работник. Тогда зачем этот разговор». И Кирилл, вместо того чтобы назвать срок, начал доказывать, что ничего такого не решил. Он вышел из зала с ощущением, что обидел человека, и с несделанным сводом.

Почему это неприятно именно так

Осадок после такого разговора устроен сложнее, чем кажется. Дело не в том, что Кирилл проиграл спор: спора не было, потому что предмет исчез на второй минуте. Дело в том, что он вышел из разговора с двумя чужими вещами — виной и обещанием, которого не собирался давать.

Вина появилась потому, что его поставили в позицию оценивающего человека, а не проверяющего работу. Пока речь о своде, вы спрашиваете за результат; как только речь о том, «что вы обо мне думаете», вы оцениваете личность, а оценивать личность в рабочем разговоре неудобно и не по должности.

Обещание появилось потому, что разговор закончился не договорённостью, а потребностью снять напряжение. Любой разговор, который идёт к концу без результата, заканчивается тем, что руководитель что-то даёт: время, обещание, уступку. Так работает вежливость, и именно на неё рассчитан приём.

И третье, самое неприятное: результат разговора остался у Ильи. Он получил подтверждение, что его не считают плохим работником, получил обещание разобраться с нагрузкой и

не получил нового срока. То есть разговор, который вы начали, закончился в его пользу, хотя начали его вы.

Что было бы, если бы разговор шёл иначе

Представьте другой вторник. Кирилл входит, садится, кладёт перед собой лист с двумя датами и говорит: «Свод нужен завтра к восемнадцати. Что у тебя есть на сейчас и что нужно, чтобы успеть». Дальше он слушает ровно три минуты, не перебивая, и записывает.

Если обстоятельства реальны, они превращаются в задачи: «выгрузка от поставщика — когда точно», «подтверждение от смежников — кто звонит и когда». Если обстоятельств нет, разговор сам возвращается к срокам, потому что отвечать на конкретный вопрос общими словами трудно.

В конце Кирилл говорит то, что должен был сказать в начале: «Значит так: выгрузку получаешь завтра к десяти, подтверждение беру на себя сегодня до шести, свод — к восемнадцати. Если к десяти выгрузки нет — звонишь мне сразу, а не в восемнадцать». Две минуты, три пункта, один срок.

Разница между двумя версиями не в твёрдости голоса и не в характере. Она в том, что во второй версии разговор имеет предмет и заканчивается договорённостью с датой. В первой предмет исчез, а вместо договорённости появилось обещание.

Почему так бывает у многих

Такие разговоры повторяются в компаниях каждый день, и причина не в том, что руководители слабые. Причина в том, что их нигде не учили вести разговор, который одновременно доброжелательный и предметный. Нас учат быть вежливыми и учат требовать результат, но не учат, как делать это в одном разговоре.

Вторая причина: обстоятельства, о которых говорит человек, почти всегда реальны. Поставщик действительно задерживает, смежники действительно не отвечают, система действительно работает медленно. Из этого делается вывод, что требовать нельзя, — хотя правильный вывод другой: обстоятельства нужно превращать в задачи, а не принимать как объяснение.

Третья причина, самая незаметная: руководителю неудобно проверять. Проверка выглядит как недоверие, а недоверие кажется невежливым. На практике происходит обратное: там, где проверки нет, человек остаётся один на один с обстоятельствами и с собственным выбором — сообщить или промолчать. И молчание почти всегда выгоднее.

Что вы найдёте в этой книге

Книга состоит из трёх частей работы. Сначала — распознавание: восемь приёмов, которые применяются против руководителя, с примерами и признаками. Это не ярлыки для людей, а описание ходов, которые можно увидеть и назвать.

Затем — перевод в проверяемое: критерий, срок, точка проверки, запись. Это ядро книги, потому что приём живёт там, где разговор заканчивается словами, а не договорённостью. Один и тот же приём работает в разговоре «по душам» и рассыпается в разговоре «что, когда, как проверяем».

И последнее — последствия: лестница, которая объявлена заранее и применяется последовательно. Не наказание за характер, а изменение условий за повторяющееся поведение. Это самая неприятная часть работы, и именно её пропускают чаще всего.

Кому эта книга не поможет

Она не поможет тому, кто ищет способ «поставить человека на место» одним разговором. Один разговор меняет поведение только у того, кто и так готов меняться; в остальных случаях нужна последовательность из нескольких шагов, и она занимает месяцы.

Она не поможет и тому, кто хочет найти виноватого. Приёмы, описанные здесь, не делают человека плохим: чаще всего он использует их потому, что они работают, а работают они

потому, что разговор не имеет конструкции. Менять нужно конструкцию, а не человека, — и это, как ни странно, требует больше мужества.

И она не заменит юридическую процедуру. Всё, что касается дисциплинарных мер, изменения условий труда и кадровых решений, регулируется документами и проверяется юристом. Книга говорит, как вести разговор и как фиксировать; она не говорит, как оформлять.

Итог главы

Разговор, после которого вы чувствуете себя виноватым, обычно шёл не о работе: предмет исчез на второй минуте, а вместо договорённости появилось обещание.

Признаки: вы объясняете, что думаете о человеке; вы оправдываетесь; вы выходите с обещанием, которого не собирались давать. Ответ на это — не твёрдость, а предмет: что сделано, к какому сроку, как проверяем.

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.