

серия Правила Деловых Достижений

# ТЕХНИКИ УСПЕШНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

коучинг  
развитие  
мотивация  
сотрудников



Виктория Зайцева

12+

Виктория Зайцева

**Техники успешных руководителей.  
Коучинг, развитие,  
мотивация сотрудников.**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

## **Зайцева В.**

Техники успешных руководителей. Коучинг, развитие, мотивация сотрудников. / В. Зайцева — «ЛитРес: Самиздат», 2020

В этой книге собраны инструменты для решения наиболее сложных управленческих вопросов руководителей отделов. Вы узнаете, с помощью каких техник можно развить у сотрудников ответственность и самостоятельность; быстро передать сотрудникам собственные знания; выстроить дисциплину в отделе; внедрить нематериальную мотивацию и т.д. В книге много примеров из реальной практики руководителей, которые я собрала за 7 лет работы консультантом по управленческим навыкам с более чем 100 руководителями от Москвы до Владивостока. Начав использовать эти техники, вы выстроите стабильную работу ваших сотрудников

## Содержание

Введение	5
Глава 1. Система выстраивания дисциплины в отделе	7
А если нарушение первое, но очень серьезное?	13
Стоит ли так жестко требовать выполнения привил?	14
А если я не готов уволить этого сотрудника, а он продолжает нарушать правила?	16
А если нарушения вызваны объективными причинами?	18
А как отреагируют другие сотрудники на индивидуальное облегчение требований к одному из них?	19
Когда происходит «обнуление» нарушений?	20
Что делать, если у меня уже все нарушают дисциплину – с какого шага тогда лучше начать?	21
А если сотрудник против соблюдения правил, т.к. в других отделах нашей компании они не соблюдаются?	22
Глава 2. Как сделать так, чтобы сотрудники начали брать ответственность в рамках своей работы? Метод экспресс обучения принятию решений.	23
Глава 3. Метод «5 почему», чтобы воздействовать на причину проблемы, а не бороться с бесконечными последствиями	26
Конец ознакомительного фрагмента.	30

# Виктория Зайцева

## Техники успешных руководителей.

### Коучинг, развитие, мотивация сотрудников.

#### Введение

Уже 7 лет я являюсь корпоративным тренером по управленческим навыкам. Более 70 руководителей от Москвы до Владивостока приняли участие в моей годовой программе по повышению эффективности руководства. Еще несколько десятков руководителей приходили ко мне для консультаций или на коучинг по конкретным сложным ситуациям, которые возникли у них при управлении отделом.

В этой книге я собрала ответы на вопросы, с которыми наиболее часто обращались ко мне руководители отделов. Мы разберем предлагаемые инструменты и технологии на конкретных примерах из практики моих клиентов. Хочу поблагодарить каждого из них, кто согласился поделиться своими кейсами и опытом.

Первая часть книги будет посвящена управленческим инструментам и концепциям, которые помогают руководителям решать такие непростые вопросы, как

- **выстраивание дисциплины в отделе,**
- **быстрая передача сотрудникам своих собственных знаний** и инструментов работы с клиентами,
- бесконфликтное внедрение изменений в отделе (введение новой формы отчетности, дополнительных функций и т.д.),
- работа с возражениями и сопротивлением сотрудников при постановке задачи, критикой поставленных руководителем задач,
- определение истинной причины несоблюдения требуемых технологий и стандартов работы,
- подбор методов коррекции рабочего поведения для **выведения сотрудников на нужную технологию.**

А также

- **как работать с сотрудником, который ничего не успевает** и/или пытается переложить решение своих задач на вас,
- **что делать, если ваш сотрудник ходит к начальству «через вашу голову»** и т.д.

Вторая часть книги будет посвящена самой популярной теме, с которой ко мне обращаются руководители – теме **НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ**. В отдельных подглавах мы подробно рассмотрим все «три кита», на которых стоит нематериальная мотивация:

**Кит №1 – Ситуативное руководство** – то есть изменение стиля руководства сотрудником в зависимости от его уровня профессиональных компетенций. Здесь мы рассмотрим применение Модели Херси – Бланшара на практике.

Интуитивно понятно, что при руководстве новичком и опытным сотрудником нужно использовать разные стили управления – плавно изменять стиль постановки задачи, **постепенно уменьшать контроль и передавать сотруднику все больше ответственности** и самостоятельности. Но какие именно стили руководства существуют? Как плавно переходить от одного стиля к другому, чтобы обеспечить максимально быстрый рост профессионализма сотрудника? И как выбрать подходящий стиль управления для сотрудников, которые работают уже давно, но при этом не приносят желаемых результатов? Все эти вопросы мы разберем в первой главе второй части.

### **Кит №2 – Конструктивная критика и похвала**

Любой сотрудник совершает и подвиги, и ошибки, и любой руководитель иногда хвалит, а иногда ругает своих подчиненных. Но в одних отделах это приводит к конфликтам, бунтам или увольнениям, а в других – к желаемым изменениям в поведении сотрудника.

В этой главе мы рассмотрим, во-первых, как конструктивно доносить до сотрудника информацию о выявленных недочетах в его работе, чтобы он после этого шел исправляться, а не увольняться. А во-вторых, как хвалить сотрудника, чтобы это стимулировало его и весь коллектив работать еще лучше, а также за что можно хвалить сотрудника-новичка, когда у него еще нет значимых результатов работы.

### **Кит №3 – Индивидуальные мотивы сотрудников**

После того, как вы внедрите два первых Кита, то есть выстроите системную работу по нематериальной мотивации, можно переходить к учету индивидуальных особенностей сотрудников. Опять же интуитивно понятно, что у разных людей глаза загораются от разных вещей и задач. Это применимо не только к обычной жизни, но и к работе – кто-то любит изобретать новое, а другие – усовершенствовать старое, кого-то соревновательный элемент в работе мотивирует, а других лишает эффективности и желания выполнять задачу в целом.

Поэтому в третьей главе мы **рассмотрим 6 основных мотиваторов людей. Вы узнаете 6 «кнопок»**, на которые можно нажать, чтобы у сотрудника загорелись глаза и появилось желание выполнять поставленное задание. Я приведу пример, как можно сформулировать одну и ту же задачу разными способами, с учетом доминирующего мотива сотрудника.

Безусловно, вы можете влиять на содержание и высказывать пожелания по темам в моей **группе в контакте «Правила деловых достижений»**. Туда же вы можете присылать свои вопросы и кейсы, которые хотелось бы разобрать.

Хочу сразу предупредить – чем больше глав будет уже написано и опубликовано в черновике, тем выше будет цена. Я буду постепенно поднимать ее с каждым обновлением.

Закончить введение я хочу словами одного из моих клиентов:

**«мой директор сказал мне: надо начинать и делать, как получится, и с третьего раза начнет получаться, как надо. Будешь делать – будет работать, если не будешь делать – точно не заработает».**

Итак, начинаем!

## Глава 1. Система выстраивания дисциплины в отделе

Допустим, ваш сотрудник опаздывает или не сообщает вам нужную информацию в срок, или вообще «забывает» вам ее сообщить, забывает сделать задачи или без конца болтает по телефону в рабочее время – что с этим делать? Как вернуть его к требуемым вами или здравым смыслом правилам поведения на работе? Это мы и рассмотрим в этой главе.

Нарушения и ошибки сотрудников можно разделить на две большие группы – нарушения технологий работы и дисциплинарные нарушения.

**Ошибки, связанные с технологией** – это неправильное применение используемых в компании инструментов, техник или алгоритмов работы. Например, сотрудник не отработал возражения клиента, так как не знает алгоритм работы с возражениями. Или знает, но не сообщил, как его применить в данной конкретной ситуации. То есть для коррекции нарушений технологии нужно выяснять, насколько сотрудник обучен этой технологии. Как его обучить тому, что вы знаете и умеете сами, мы рассмотрим в отдельной главе.

**Дисциплинарные нарушения – это несоблюдения правил, не требующих особых знаний и умений.** Для их выполнения нужна только самоорганизация и, возможно, немного времени. К таким нарушениям, например, относятся опоздания на работу, невыполнения задач в срок, неполное или некачественное заполнение отчетности, несоблюдение дресс-кода, разговоры по личному телефону (слишком долгие или слишком громкие), использование офисных ресурсов в личных целях (если это запрещено) и так далее.

Плохая новость – все, абсолютно все сотрудники совершают дисциплинарные нарушения, они пробуют делать то, что вы им говорили делать нельзя. Хорошая новость – с этим можно достаточно легко справиться. Чтобы понять, как это сделать, давайте сначала рассмотрим причины такого поведения сотрудников.

На самом деле, это поведение называется в психологии «**тестирование границ**». И это свойственно не только сотрудникам, но и всем людям. Начиная с детства, нас окружает множество запретов. Нельзя гулять долго, но долго сидеть дома тоже нельзя. Нельзя играть в компьютерные игры, хотя хочется. Нужно переходить дорогу на зеленый свет. Всегда быть вежливым со старшими. Слушаться старших и хорошо учиться. Я уверена, что уже в детстве вы поняли, что можно выполнять далеко не все проговоренные вам правила. Да и от нарушения нескольких запретов ничего особо страшного не происходит.

С этим отношением к правилам мы приходим во взрослую жизнь, где их становится еще больше. Каждый человек на своем опыте понимает, что если следовать всем запретам и установленным правилам, то мы не выживем. А если и выживем, то будем совершенно не самостоятельны и не эффективны.

**Как же мы (и наши сотрудники) принимаем решение – какое правило или запрет нужно соблюдать, а какой нарушать?** Чтобы разобраться с этим, вспомните самих себя – когда вы будете переходить дорогу на красный или в неположенном месте, а в каких случаях остановитесь и будете ждать зеленого? Скорее всего, на ваше решение повлияют **три фактора**:

– **признание необходимости** и выгоды для вас соблюдения этого правила (то есть если много машин, вы не будете перебегать на красный)

– **наличие контроля** и отрицательных последствий за нарушение правила (мало кто перебегает дорогу при наличии видеокамеры и полицейского, если бы он мог прямо на месте вас оштрафовать)

– **сила** желания перебежать и полученных от этого **выгод** (если вам нужно успеть на автобус, шансы, что вы побежите на красный повышаются)

Если у человека сильно развито стремление тестировать границы, то он будет сам их нарушать и наблюдать, приводит ли это к значимым для него негативным последствиям. Если

данная черта менее выражена, то он будет тестировать их пассивно – наблюдая за другими сотрудниками, которые их нарушают.

**В рабочей ситуации тестирования границ происходит примерно так** : сначала новый сотрудник соблюдает все требования, приходит вовремя. Потом однажды он случайно опаздывает на 5 минут, и если нет реакции руководителя, то он уже начинает прикладывать меньше усилий на то, чтобы придти вовремя, начинает регулярно задерживаться на 5 минут, и однажды приходит на 10 минут позже. Если снова нет реакции и негативных последствий, то в скором времени он сочтет более важным по дороге на работу заскочить за кофе (ведь лучше придти бодрым и активным, чем вовремя) и опоздает уже на 15 минут. Если на этот раз руководитель обратит на это внимание, то сотрудник поймет, что на самом деле «приходить вовремя» означает в этой компании «опаздывать не более чем на 10 минут». Таким образом, протестировав границу, он определил ее реальное расположение.

**ВЫВОД:** сотрудники соблюдают правила, если согласны с ними или получают негативные последствия при их несоблюдении.

Поэтому для того, чтобы свести дисциплинарные нарушения ваших сотрудников к минимуму, вам необходимо контролировать их соблюдение и «наказывать» в случае их нарушения. **Люди верят действиям, а не словам.** Если я скажу вам «я по два раза, я по два раза не повторяю, не повторяю». Как вы считаете – я повторяю или нет? Конечно, я повторяю. Но я же сказала вам, что я этого не делаю. Как же так? Просто мои слова и действия разошлись. И вы поверили действиям.

Так же и сотрудники – если вы говорите, что вам важно, чтобы они общались с клиентами вежливо, но при этом никак не реагируете на нетерпеливые интонации, отсутствие слов «спасибо-пожалуйста» в разговорах ваших сотрудников с клиентами, то они понимают, что на самом деле вам это не важно. Даже если вы при этом вне себя от гнева, вы негодуете и готовы взорваться изнутри – пока вы не проговорите им ваше недовольство словами, пока не примете мер воздействия на «грубых» сотрудников, они могут сделать вывод, что их стиль общения вполне вежлив и вас он устраивает.

**Как же реализовать принципы контроля и «наказания» в управленческой деятельности?**

Для этого при дисциплинарных нарушениях важно придерживаться двух правил:

**1 Необходимо реагировать на каждое нарушение** заведенных вами правил и требований. Начиная с самого первого их нарушения.

**2 Сила и жесткость вашей реакции** и применяемых вами мер воздействия **должны возрастать** при повторении нарушений или в зависимости от их серьезности.

Из этих правил следует, что для того, чтобы вы как руководитель могли гибко реагировать на различные нарушения, важно иметь в своем управленческом арсенале несколько мер воздействия. Я рекомендую применять их в следующей последовательности:

**Этап 1. При первом нарушении вы:**

1 обращаете внимание сотрудника на факт нарушения

2 проговариваете ожидаемое поведение

3 берете с сотрудника обещание, что нарушение не повторится

Например, фразы могут быть такими: «Вася, я удивлен, что в твой отчет клиенту неожиданно для меня закрались орфографические ошибки. Исправь их, пожалуйста. Я могу рассчитывать, что эта была случайность, которая не повторится?». Или: «Анна, что это ты вдруг опаздываешь? Завтра я, как и всегда, увижу тебя в 9,00 за работающим компьютером, да?».

Этот короткий разговор можно проводить при всех сотрудниках. Особо не заостряя на нем внимания.

## **Этап 2. При повторном нарушении :**

1 Обращаем внимание на повторное нарушения

2 Спрашиваем, с чем это связано

3 **Просим сотрудника сформировать план действий**, который позволит ему соблюдать требования

4 выражаем надежду на быстрый возврат к качественной работе

Если правильно провести этот этап, то обычно после него поведение сотрудника исправляется. Поэтому мы остановимся на нем более подробно и рассмотрим все детали и типичные сложности.

### **Пример диалога:**

– Вася, я снова, как и позавчера, обнаружил ошибки в орфографии и оформлении в твоём отчете клиенту. Меня это очень удивляет, ведь ты всегда делал отчеты хорошо, и в целом обычно я могу положиться на тебя, как на ответственного сотрудника. Скажи, пожалуйста, с чем связаны эти ошибки?

– Возросла нагрузка по работе / меня отвлекает новый сотрудник вопросами / проблема на личном фронте, которая не дает сосредоточиться.

– Да, Вася, нагрузка сейчас больше обычной, при этом в пределах твоего функционала. И нам важно и с нагрузкой справиться, и выполнять работу качественно. Включая отчеты клиентам. Согласен? Скажи, пожалуйста, что ты изменишь в работе на отчетах, чтобы исключить ошибки?

– Я буду перепроверять / буду просить сотрудника не отвлекать меня, когда я работаю с бумагами, и т.д.

– Отлично. Надеюсь, этот план сработает, и нам не придется возвращаться к этому вопросу.

**Важно!** План действий должен быть сформулирован в действиях, то есть должна быть возможность его проверить. **«Буду более ответственным», «обращу на это особое внимание», «этого не повторится» – это НЕ действия, и поэтому это не план.** Вы должны понять и добиться от сотрудника, что именно он будет ДЕЛАТЬ ПО-ДРУГОМУ. Что именно он изменит в своей работе, чтобы быть более внимательным? – вот, в чем вопрос. Ведь он и до этого старался быть внимательным и хорошо выполнить работу. И если он в ней ничего не изменит на уровне действий, то и результат будет тот же – ошибки и нарушения. И вам важно проконтролировать, что этот план изменений у него есть.

**Лайфхак:** если сотрудник при объяснении причин нарушений ссылается на личные вопросы (разрыв с девушкой, болезнь родственника, звонки по продаже квартиры и т.д.), то чтобы проявить сочувствие, но при этом не уйти в обсуждение личных проблем, вы можете использовать фразу «как человек, я тебя отлично понимаю, ситуация – непростая, но как твой руководитель, я отвечаю за качество и результат твоей работы (чтобы я мог гарантировать тебе стабильную зарплату). Поэтому давай подумаем, что ты можешь сделать, чтобы с учетом обозначенных тобой причин все же не нарушать установленных правил работы?».

Если личная ситуация – действительно сложная, вы можете предложить сотруднику выбор – либо он берет отпуск/ неоплачиваемый отгул и выделяет время на решение своей ситуации, либо он продолжает работать, но тогда обещает вам, что ситуация не будет отражаться на его обязанностях. Таким образом, вы передадите сотруднику ответственность за его выбор и оценку своей способности работать в сложившейся ситуации.

Этот разговор можно проводить как при всех, так и наедине – в зависимости от того, насколько эмоционально сотрудник воспринимает критику, и ожидаете ли вы сопротивления

от сотрудника. Если у вас есть сомнения в том, что разговор пройдет легко и конструктивно – проводите его наедине.

**Пример из практики:** В связи с ростом клиентов и рабочей нагрузки начальница подразделения Анна решила сформировать отдельный отдел сопровождения клиентов и назначила его руководителем самого успешного сотрудника – Татьяну. Она восприняла предложение крайне положительно и с энтузиазмом приступила к руководству бывшими коллегами.

Однако, Анна достаточно быстро увидела, что из-за отсутствия у Татьяны каких-либо управленческих компетенций она просто берет на себя всю работу, которая не получается у ее коллег. В связи с этим она перегружена и уже частично сомневается в своем желании быть руководителем. Чтобы помочь сотруднице справиться со всеми сложностями начинающего руководителя, Анна послала Татьяну на обучение. Так как компания находилась в небольшом городе, то было выбрано дистанционное обучение с тренером по скайпу.

Обучение началось, Анна была им очень довольна, но через месяц тренер связался с Анной и сообщил, что обучение идет медленнее планируемого из-за того, что Татьяна не выполняет заданий между консультациями. Она про них часто забывает и не может их вспомнить даже на самой консультации. Анна поговорила с Татьяной, та пообещала, что будет относиться более внимательно. Но это не сработало. На следующий раз Анна настоятельно предложила Татьяне записывать все задания в ежедневник, показала для примера свой вариант с расчерченными по часам графами, объяснила, как это удобно. Татьяна согласилась – вариант действительно выглядел удобным и простым. Но не сработал.

Когда Анна рассказала эту ситуацию мне, мы быстро выявили ошибку. Дело в том, что она САМА предложила СВОЙ вариант, как сотруднику самоорганизоваться. Но отличие дисциплинарных нарушений от технологических – в том, что при технологических мы можем четко сказать сотруднику, каких действий мы от него ждем и как будем это контролировать. Наша цель – чтобы сотрудник правильно применял технологии работы, принятые в организации. А вот при дисциплинарных нарушениях все наоборот. Какие инструменты сработают для тайм-менеджмента и самоорганизации у данного конкретного человека, нам неизвестно. Кто-то использует ежедневники. Кто-то стикеры на компьютер. Кто-то вешает маркерные доски и фиксирует на них ключевые дела, а другие делают списки дел в специальных программах – каждому свое, и в этих вопросах вам не важен процесс, вы требуете только результат. Потому что то, что шикарно работает для вас, может совершенно не дать результатов у другого человека. Мы предлагаем свой вариант только в том случае, если вариант сотрудника совершенно не работает.

Итак, при следующем разговоре Анна проговорила сотруднице, что ежедневник хорошо работает для нее, но явно не приносит результата Татьяне. Поэтому важно, чтобы Татьяна сама придумала для себя такой план, чтобы задания выполнялись. Татьяна не сразу поняла, что от нее хотят. Но потом объяснила, что ежедневник не работает, так как часто обучения проходят в коридоре или столовой, чтобы ей удобно было обсуждать с тренером рабочие ситуации без лишних ушей. И когда она выходит в коридор, она забывает взять ежедневник. Да и в целом она не любит работать с бумажными носителями. Под ожидающим взглядом Анны Татьяна придумала для себя другой выход – задания она будет записывать прямо в телефон и сразу же ставить напоминание. Телефон-то у нее всегда под рукой, его она взять не забудет.

В результате этот план сработал гораздо лучше ежедневника – задания всегда были записаны. Не всегда они были сделаны. Но это обуславливалось уже рабочей загрузкой, а не самоорганизацией.

### **Этап 3. При третьем повторении одного и того же нарушения:**

1 Обращаем внимание на повтор нарушения

### **3 Предлагаем сотруднику ваш собственный план его коррекции**

#### **4 Сообщаем о нематериальных санкциях при повторных нарушениях**

#### **5 Берем с сотрудника обратную связь на понимание плана и санкций**

Самая часто применяемая нематериальная санкция – это ужесточение контроля. Например – более частая или более детальная отчетность, как письменная, так и устная. Так же к нематериальным «наказаниям» относятся дополнительные общественно полезные функции, снятие ранее присвоенных привилегий.

Например, если сотрудник делает ошибки в отчетах, не принимайте у него отчет, посылайте обратно, не говоря (!), какая именно ошибка допущена – он сам должен научиться их находить. Тогда ему в следующий раз будет легче с первого раза все правильно сделать. Если сотрудник забывает взять к клиенту полный комплект документов, договоритесь, что в случае повторения ситуации он обязуется довести документы в личное нерабочее время. Если сотрудник не полностью заполняет отчет по обучению пользователей, объясните, что такое обучение не будет у него засчитано, как проведенное, так как вы не можете оценить его качество.

Вариантов много, на этом этапе самое важное – заранее продумать план и санкции, которые вы будете предлагать сотруднику. Вы должны быть сами уверены в их адекватности и соответствии жесткости нарушения. Если вы сами будете считать их слишком жесткими, то скорее всего и сотрудник будет пытаться объяснить вам, что введение санкций не оправдано и что он на этот раз обязательно исправится. Он собьет вас с вашего плана.

Стойте на своем, вы уже давали ему два шанса исправиться самостоятельно, это не сработало. Кроме того, если сотрудник обещает исправиться, клянется, что ситуация не повторится, то ведь в этом случае санкции применять и не придется. Тогда почему же он против них? ))

**Этап 4. При четвертом нарушении** делаем все то же самое, что и в третьем. Но уже применяем нематериальные санкции и предупреждаем о материальных. Также вы намекаете на возможность увольнения.

Например, вы можете проговорить, что вы вынуждены будете ввести финансовые последствия, но вы не испытываете никакого желания кого-то штрафовать, вы хотите видеть качественную работу и соблюдение установленных в организации норм. Все они просты, и опыт показывает, что они выполнимы. И если кто-то из сотрудников по любым причинам длительно не может их выполнять, то может возникнуть вопрос, насколько сотрудник подходит для работы на этой должности. Вы уверены, что данный сотрудник может выполнять свою работу, и вы хотели бы со своей стороны продолжать с ним сотрудничество. И поэтому надеетесь, что он исправит свое поведение и никакие санкции вам применять не придется. Таким образом, вы мотивируете сотрудника на исправление, но и даете понять, что это требование – жесткое.

**Важно:** если у вас в должностной инструкции или в каком-то другом уставном документе прописаны штрафные санкции, и сотрудники с ними ознакомлены, то эти санкции применяются сразу, при первом же нарушении. Это правило, о котором вы заранее договорились.

Здесь же речь идет о дополнительных, индивидуальных штрафах или, говоря официальным языком, депремировании. То есть вы индивидуально уменьшаете размер премий на тот период времени, пока сотрудник не вернется к соблюдению требуемых норм рабочего поведения.

**Этап 5. При пятом нарушении** вы переходите к контрактингу.

**Контрактинг** – это заключение письменных договоренностей (желательно в присутствии более высокого начальства), в которых перечисляются объем и качество работ, которые вы ожидаете увидеть от сотрудника в ближайший месяц. При невыполнении любого из пунктов вы прекращаете сотрудничество. То есть это последний шанс – либо подчиненный выполняет все условия, либо вы его увольняете.

Поэтому пятиэтапная схема работы с дисциплинарными нарушениями еще называется «**схемой бесконфликтного увольнения**». Конечно, любое увольнение не по желанию

сотрудника конфликтно. Но эта схема максимально уменьшает отрицательное воздействие такого увольнения на оставшийся коллектив. Так как все знают, что, во-первых, от сотрудника не требовали ничего сверх – просили просто выполнять свои обязанности и соблюдать общие правила организации. Во-вторых, ему давали шансы на исправления. Это показывает коллективу, что, с одной стороны, никого не увольняют внезапно и без веских причин. А с другой стороны – к требованиям руководителя важно относиться внимательно. А это именно те выводы, которые вам нужны для того, чтобы оставшиеся сотрудники начали думать не об увольнении, а о качественной работе в вашем отделе.

**Пример из практики:** Антон был руководителем отдела по сопровождению пользователей. Его сотрудники ежемесячно ходили в офисы к клиентам для проведения определенных работ, включая и разговоры с пользователями. И вот новичок Иван был всем хорош по компетенциям, которым его обучил Антон – умел разговаривать с клиентами, работать с их возражениями, отвечать на вопросы по продукту. Но клиенты жаловались на него, особенно женщины – он приходил к ним с перегаром. Антон провел несколько разговоров, и мягко, и строго, говорил про увольнение – все помогало не больше чем на несколько дней. Других вакансий, не связанных с личной работой с клиентами в организации не было, поэтому через несколько месяцев работы, после нового потока жалоб, сотрудника уволили. Антон решил, что легче нанять и обучить нового сотрудника, чем снимать негатив клиентов и рисковать своим имиджем и их лояльностью к организации.

Далее, прежде чем перейти к следующей главе, мы рассмотрим **часто задаваемые вопросы** по теме 5-этапной работы с дисциплинарными нарушениями.

## **А если нарушение первое, но очень серьезное?**

Безусловно, нарушение нарушению рознь. И чем оно серьезнее, тем с более жесткого этапа вы начинаете реагирование. **Применять всю схему последовательно с самого первого этапа следует только в случае легких нарушений.**

Например, если вы достоверно (!) выявили ложь сотрудника относительно исполнения его обязанностей, то сразу можно переходить к последнему этапу – контрактингу. Так как невозможно эффективно работать с сотрудником, словам которого вы не можете доверять.

То есть если сотрудник говорит вам, что был у клиента, а вы каким-то образом узнали, что этого визита не было, вы сообщаете об этом сотруднику. И говорите, что ложь сотрудника своему руководителю в вашей организации неприемлема, так как это делает все ваше взаимодействие неэффективным. И если подобное поведение будет выявлено еще раз, то вы будете вынуждены попрощаться.

Некоторые руководители в таких случаях сразу переходят к увольнению.

## Стоит ли так жестко требовать выполнения правил?

**Во-первых, стоит требовать выполнения только тех правил, в необходимости и полезности которых вы сами уверены.** К одному и тому же правилу в разных организациях и даже в разных отделах одной организации в зависимости от корпоративной культуры и от сферы деятельности могут относиться совсем по-разному.

Например, приход сотрудника строго к началу рабочего дня. Если вы начинаете работу в 9.00, а сотрудник пришел в 9.01, это допустимо? А если в 9.05? А в 9.15? А в 10.00? Решать только вам, нет правильного ответа на этот вопрос. Вам важно определиться самостоятельно, сообщить об этом сотрудникам и потом контролировать соблюдение вашего решения.

Руководители, с которыми я общалась, решали для себя этот вопрос совершенно по-разному. Обычно, если исполнение рабочих обязанностей на начинается ровно в 9.00, то большинство руководителей допускает опоздание в рамках 15 минут при соответствующей задержке вечером. Кто-то назначает плавающий график – то есть сотрудники должны отработать 8 часов в промежутке с 8,00 до 19,00. Кто-то допускает опоздание суммарно на 4 часа в течение месяца. Кто-то просит отрабатывать все опоздания за неделю в пятницу вечером. Или просит отработать вдвое больше времени, чем то, на которое сотрудник опоздал.

Есть и более строгие организации – я знала отделы, где за каждую минуту опоздания сразу применялся штраф.

**Пример из практики:** один клиент рассказывал мне, что когда он работал менеджером в одной очень крупной государственной организации, где контроль времени прибытия сотрудников осуществлялся через турникет на посту охраны, **он опоздал всего один раз, после чего сразу понял, что здесь это недопустимо. Как он это понял?** В конце первого месяца работы он опоздал на 2 минуты. Пройдя через турникет он начал подниматься по лестнице на свой третий этаж, и уже на втором пролете ему на сотовый позвонил руководитель отдела с криками, что она не обязана оправдываться перед отделом кадров за опоздания своих сотрудников. Которых даже еще не приняли в штат. И что она первый и единственный раз соврала ради него, что он по ее просьбе по дороге на работу заехал в суд. Но чтобы больше этого без ее ведома не повторялось.

**Во-вторых,** если сотрудник особо лоялен или ценен для организации, **вы тоже можете проявлять к нему лояльность, индивидуально изменяя правила и требования** для него. Но заметьте, это применяется только тогда, когда сотрудник готов предложить вам что-то ценное взамен. Обычно это сверх показатели, выполнение сложных заданий или работа вне его обязанностей. Тогда индивидуальные условия согласуются для этого сотрудника на тот период, пока он берет на себя дополнительные обязательства, или как награда за какой-то вклад в работу организации. Помните, что вы вводите все правила и все технологии для того, чтобы сотрудники выполняли какие-то показатели или какой-то объем работы. Если они стабильно перевыполняют их, то это показывает, что можно снять с них ряд требований. Если это не повлияет на их работоспособность.

**Здесь важно определиться, что вам важнее: результат работы или процесс ее выполнения.** Это зависит от рода деятельности. Даже в сфере продаж все не так однозначно – с одной стороны, если продавец хорошо продает, то его обычно не терзают с отчетами, дисциплиной и технологией. Его задача – приносить деньги. То есть важен только результат.

**Пример из практики:** Мне рассказывали про самого успешного продавца интернета, который первые три недели месяца стабильно валялся на диване в офисе или играл в компью-

терные игры, затем пропадал на 3-4 дня и возвращался с месячным планом продаж. Каким-то образом он умел устанавливать контакт с домоуправляющими компаниями. Главным образом путем совместного распития спиртных напитков и душевных разговоров. Другим продавцам это не удавалось, а он мог. И поэтому никто его не ругал за первые недели безделья. То есть руководителю был важен только результат, и пока он достигался, никаких требований к процессу его достижения не предъявляли.

Но в крупных сетевых компаниях, которые заботятся о своем бренде и имидже, обычно введено **понятие «качественной» продажи**, и если продавец заключает контракт, не подпадающий под эти критерии, то его наоборот штрафуют, несмотря на то, что он вроде бы принес компании деньги. Но компания понимает, что он привел заведомо недовольного клиента, который будет потом всем рассказывать о своем негативном опыте. Здесь уже важен не только результат, но и некоторые части процесса, выполнение которых должен отслеживать руководитель. К таким критериям может относиться, например, наличие у клиента компьютера определенной мощности или сети определенной конфигурации, без которых проданные программы просто не будут корректно работать.

Часто индивидуальные условия предоставляются опытным сотрудникам, долго и эффективно работающим в организации, чтобы увеличить их лояльность и избежать возможного увольнения. Здесь «ослабления» всегда важно подбирать индивидуально в зависимости от мотивов человека – это может быть отпуск всегда в летние месяца или приоритетное право выбора дат отпуска, частичная работа из дома, более комфортное рабочее место, посещение обучающих мероприятий по желанию и т.д. Это не только покажет сотруднику, что вы цените его вклад, но и продемонстрирует всему коллективу, что при долгой и успешной работе они тоже могут рассчитывать на индивидуальный подход.

**Безусловно, все эти привилегии не должны мешать выполнению рабочих обязанностей и предоставляются только до тех пор, пока сотрудник стабильно показывает требуемые результаты работы.**

## **А если я не готов уволить этого сотрудника, а он продолжает нарушать правила?**

Это очень хороший и важный вопрос. Предложенная в этой главе схема применима до конца только по отношению к тем требованиям, которые вы считаете необходимыми в вашем отделе. Именно поэтому в итоге она и приводит к увольнению. То есть вы даете сотруднику несколько шансов скорректировать свое поведение, осознав важность выдвигаемых вами требований. Но если он не способен этого сделать или категорически не согласен с такими требованиями, то вы прекращаете ваше сотрудничество.

Если же вы понимаете, что сотрудник по части компетенций, действий или личностных качеств вас устраивает, а по части – нет, то тогда на третьем этапе этой схемы вам нужно принять решение. Готовы ли вы продолжать работать с этим сотрудником, если он не изменится. Если не готовы, то вы продолжаете ужесточать вашу реакцию по предложенной схеме, и либо сотрудник исправляется, либо уходит.

**Если вы хотите оставить сотрудника, то тогда стоит подумать о реорганизации его работы.** Если вы просто отмените для него какое-то требование или правило, это сигналом для других сотрудников, что и они могут нарушать ваши требования, чтобы добиться их отмены. Чтобы отмена требования к одному конкретному сотруднику не отразилась на других, вам нужно взамен одного требования, которое по какой-то причине он выполнить не может, выдвинуть ему другое. Это может быть изменение его функционала, дополнительный функционал, ужесточение других требований.

**Пример из практики про изменение функционала:** Когда Светлана пришла в компанию, Ольга уже работала в ней более 7 лет. Светлана краем уха периодически слышала крики, поднимаемые начальством вокруг стола Ольги, но не вникала в них. Хотя Ольгу было жалко. Она часто сидела в слезах к концу месяца.

Через пару лет, после очередной реорганизации, Ольга попала в ее подчинение. При этом ее функционал, не менявшийся годами, сохранился. Он включал в себя ответы действующим клиентам на вопрос по использованию установленных у них программных продуктов и ведение отчетности по этим же клиентам о продлении заказанных ими продуктами.

После пары месяцев совместной работы Светлана поняла причину слез своей сотрудницы – та отлично общалась с клиентами, шикарно разбиралась в продуктах компании и могла ответить по ним почти на любой вопрос, но вот в отчетности она допускала ошибки. Причем глупые, по невнимательности – то цифру договора не ту вобьет, то номер продукта неправильно напишет или скопирует не полностью.

А в результате, если Светлана эту ошибку не заметит, то клиент либо не может вовремя оплатить, либо вообще оплачивает меньше. Конечно, финансовые несостыковки всегда быстро доходят до директора, который врывается в кабинет и кричит сначала на Ольгу, а потом и на Светлану.

Ради избегания ошибок Светлана начала более тщательно проверять отчетность и в какой-то момент поняла, что в принципе, она полностью ее пересчитывает – то есть дублирует работу Ольги. Тут она осознала, что с этим нужно что-то делать.

После первого разговора Ольга пообещала быть более внимательной, но ошибки снова всплыли. Во время второго разговора Ольга разрыдалась, но все-таки Светлане удалось вместе с ней разработать план – Ольга будет заполнять отчет, потом переключаться на другую работу. А потом его перепроверять. Это помогло на месяц. Но в следующем отчете опять были ошибки.

При этом Светлана видела, что Ольга старается, любит свою работу, но видимо, не способна к детальной работе с бумагами. На самом деле, редко в одном человеке сочетаются и навыки общения с людьми, и аккуратная работа с цифрами, ведь для этого нужно быть и интровертом, и экстравертом одновременно. Это случается. Но такие люди не задерживаются на линейных позициях.

Итак, **Светлана поняла, что если она будет давить на качество этой работы, то Ольга либо уволится сама, либо ее придется уволить.** Если же оставить все, как есть, то Светлане придется в сущности самой повторно выполнять работу сотрудника. Поэтому она решила перераспределить нагрузку в отделе. Не сложную по сути функцию отчетности, требующую только аккуратности и сосредоточенности, она отдала новичку, а Ольге вместо этого предложила взять конфликтную, но связанную с общением функцию по звонкам о задолженностях клиентов. Ольга согласилась, снова расплакалась, но уже от радости.

Таким образом, учитывая хорошие результаты сотрудника в одной области, руководитель пошел ему навстречу, изменил исторически сложившийся функционал и получил не только отсутствие криков начальника по поводу ошибок в отчетности, но и лояльного опытного сотрудника, а через месяц – и улучшение показателей по долгам.

**Пример из практики про ужесточение требований:** у руководителя туристической компании Кристины была опытная сотрудница Лариса, которая более 5 лет успешно работала – она и хорошо общалась с клиентами, и редко допускала ошибки при занесении информации для оформления билетов. Плюс к этому она была и на редкость стрессоустойчива – при неизбежных в этой работе ошибках с билетами, задержках рейсов и непредоставлении партнерами услуг нужного качества она стойчески выслушивала крики и слезы клиентов, сводя количество жалоб на компанию к минимуму.

Но после декрета ее ребенок часто болел, оставить его было не с кем, и она в два, а то и в три раза чаще других сотрудников брала больничный, а кроме этого еще и отпрашивалась по делам ребенка. Это рождало недовольство коллег, так как ее работа переходила в эти периоды на них, да и больничные тоже нужно оплачивать. Лариса признавала несправедливость ситуации, но поделать ничего не могла.

В результате Кристина предложила ей следующий компромисс – Лариса берет на себя работу во все праздники, 31 декабря, период между майскими, и субботние смены (работа была посменная). Работать в эти дни никто не любил, и когда это решение было объявлено как предложение, весь коллектив радостно на это согласился.

Руководитель получил дружный коллектив, лояльного квалифицированного работника и уменьшение своих сложных переговоров с сотрудниками о том, кто будет работать в праздничные смены.

## **А если нарушения вызваны объективными причинами?**

Объективные причины, если они настоящие, а не выдуманные, случаются редко. И как раз поэтому ваша первая реакция на нарушение очень легкая – вы просто его замечаете. Ведь действительно, у любого может сломаться машина по пути на работу, или автобус попасть в ДТП. Может прорвать трубы дома или с утра придется внезапно ехать к кому-то в больницу.

НО! Такие вещи случаются единожды. А если сотрудник раз за разом приводит вам объяснение своего проступка, одно внезапнее другого, то либо он врет, либо он человек-авария. Не может у человека за один месяц и трубу прорвать, и мать в больнице побывать, и машина сломалась. А если и может такое произойти, то видимо это будет происходить и дальше, поэтому вам не стоит учитывать эти причины, а стоит идти последовательно по предложенной схеме, которая покажет, сможет ли сотрудник самоорганизоваться.

Это относится не только к опозданиям, но и к любым другим нарушениям, для каждого из них при желании можно найти «объективную причину». **Но как только вы перестанете учитывать эти причины и считать их уважительными (и оправдывающими отсутствие последствий), эти причины тут же начнут пропадать.**

Исключение – это длительное воздействие одной объективной причины, о которой сотрудник сообщает ЗАРАНЕЕ. Например, он временно вынужден переехать в другой район, из которого очень сложно добираться, и он не может гарантировать прихода на работу вовремя. Или он продает квартиру и ожидает большое количество звонков на личный телефон в рабочее время.

Такое поведение демонстрирует ответственность сотрудника и его желание договориться. В этих ситуациях вы вполне можете совместно с сотрудником придумать временное решение. Вы со своей стороны идете ему навстречу и временно меняете требования, но и он со своей стороны берет на себя обязательства не только отсутствия влияния этого на качество его работы, но и ее берет на себя дополнительные предлагаемые ему вами обязательства. Это может быть доп работа, нелюбимый всеми функционал или что-то еще.

Ситуация должна быть организована так, чтобы другие сотрудники не хотели бы оказаться на его месте.

**Вывод: работать по общим правилам должно быть легче и комфортнее, чем по индивидуальным условиям. Тогда никто не будет выбивать себе индивидуальные условия.**

## **А как отреагируют другие сотрудники на индивидуальное облегчение требований к одному из них?**

Как мы уже разобрали выше, индивидуальные условия стоит предоставлять сотруднику в двух случаях: как поощрение за сверх высокие и стабильные результаты или временно в обмен на дополнительные обязанности.

Когда вы принимаете решение изменить требования по каким-то причинам для одного из этих сотрудников, вы сначала обсуждаете и согласуете условия с ним самим. А потом, чтобы это не вызвало негативных реакций и сплетен в коллективе, объявляете об этом и об оговоренных условиях всему отделу.

Если требования были изменены как поощрение, то это отличная мотивация для других сотрудников. Поэтому вы можете проговорить, что при достижении таких же показателей работы вы готовы рассмотреть изменение требований и к ним. Вам ведь нужны результаты, верно? И таким способом вы и продемонстрируете дополнительные бонусы от этих достижений, а также и реалистичность их получения.

Если требования изменились временно, то вы как раз объясните, почему это происходит и что именно это сотрудник будет предоставлять взамен. Вы покажете себя как понимающего, но справедливого руководителя, который готов войти в положение, но у которого нет любимчиков.

## **Когда происходит «обнуление» нарушений?**

Здесь нет четкого ответа. Чем серьезнее нарушение, тем дольше оно все еще будет «считаться». В среднем я бы сказала, что легкие нарушения – небольшие опоздания. Неполные отчеты, нарушения сроков выполнения текущих задач стоит «обнулять» раз в 2-3 месяца. То есть если сотрудник опоздал в январе, а потом в мае, то каждое из этих опозданий мы считаем «первым» и применяем самую легкую реакцию. А вот если он не опоздал, а забыл о встрече с клиентом и не явился на нее, то тут мы можем уже усиливать нашу реакцию, даже несмотря на то, что между инцидентами прошло 3 месяца.

## **Что делать, если у меня уже все нарушают дисциплину – с какого шага тогда лучше начать?**

Если нарушения дисциплины происходит не индивидуально, а тотально, то есть почти всеми сотрудниками, то тут вам нужно сначала определить для себя – какие из нарушаемых правил и требований для вас действительно важны? Отстаиванию каких требований вы готовы посвятить время и силы, работая по определенному в главе алгоритму? **Составьте список** этих требований.

Морально подготовьтесь к тому, что никто из сотрудников не будет рад ужесточению требований. **Все изменения, которые требую от сотрудника больше усилий ВСЕГДА вызывают негатив**, и это нормально. Есть целая теория про «сопротивление изменениям», и славный ее вывод – да, сопротивление будет, но это не значит, что изменения не стоит производить. Производить стоит только те изменения, которые вы готовы отстаивать и ради которых вы готовы к конфликту.

После того как вы составили список обязательных с этого момента требований, **проведите общее собрание**, на котором будут присутствовать все, кого эти изменения непосредственно касаются.

На собрании сообщите, что с завтрашнего дня вы просите всех сотрудников более внимательно относиться к соблюдению таких-то требований. Обоснуйте необходимость и важность этих требований. Возможно, аргументы лучше продумать и сформулировать заранее, экспромт в таких случаях обычно не срабатывает.

Сообщите, что за нарушения будут последствия. Вы пока не считаете нужным продумывать, какие именно, так как надеетесь, что все ваши сотрудники достаточно ответственные. И несоблюдение происходило исключительно по причине недостаточного внимания за их соблюдением с вашей стороны.

Обязательно ответьте на все вопросы и возражения, если такие появятся. На непроговоренные выражения в виде вздохов и недовольных взглядов можете не реагировать. Но вот взять согласие с каждого соблюдать новый порядок вещей необходимо. Это можно сделать фразой: «я могу на вас рассчитывать?».

После собрания уже переходите к реагированию по описанной в этой главе схеме.

## **А если сотрудник против соблюдения правил, т.к. в других отделах нашей компании они не соблюдаются?**

Безусловно, правила, которые действуют только в вашем отделе, а в соседних игнорируются, отстаивать сложнее. Поэтому в этой ситуации сначала вам стоит понять для себя: почему это правило не нужно в соседнем отделе, а в моем важно? Подготовьте аргументы, это придаст вам внутренней уверенности при разговоре с сотрудником.

В такой ситуации важно донести до сотрудника мысль, что есть правила компании и есть правила отдела. В каждом отделе свой руководитель, своя работа, свои плюсы, минусы этой работы и свои правила. В вашем отделе вы устанавливаете свои правила, и они помогают вам и вашим сотрудникам выполнять требования высшего руководства, дают вам возможность организовать работу так, чтобы вы были максимально уверены в достижении желаемых результатов и в свою очередь могли обеспечивать сотрудникам соблюдение договоренностей с вашей стороны. В том числе и зарплатных.

Если сотрудник все еще выглядит недовольным после этих слов, то вы можете проговорить, что плюсы работы других отделов всегда на слуху, но в каждой работе есть и минусы. И перечислите минусы работы тех отделов, на которые ссылается сотрудник, и плюсы работы в своем. После чего спросите, в каком отделе хочет работать сотрудник? А в вашем отделе возможно работать только по установленным в нем правилам.

## **Глава 2. Как сделать так, чтобы сотрудники начали брать ответственность в рамках своей работы? Метод экспресс обучения принятию решений.**

Этот вопрос обычно поступает мне от руководителей в таком виде: «Сотрудники постоянно бегают ко мне и спрашивают, как им поступить в той или иной ситуации. Даже в самых простых ситуациях. Я уже устал им говорить, почему они сами не могут включить свою голову?». Или «Я устал по 10 раз повторять одно и то же. Что мне делать?»

Все очень просто – важно понять причину такого поведения сотрудников, и тогда решение станет более ясным. Сотрудники не включают свою голову по одной из двух причин:

– потому, что вы позволяете им это делать. То есть так как вы продолжаете отвечать им на вопросы, то значит, они получают от вас то, что хотят. Зачем же им тогда менять свое поведение? Это вы нервничаете и тратите свое время, а они как раз свое время экономят, да еще и перекладывают на вас ответственность за принятие решений.

– потому, что они понятия не имеют, почему в похожих ситуациях вы говорите им поступать то одним образом, то другим.

Поэтому самое первое, что нужно сделать в этой ситуации – перестать отвечать им на вопросы! **Возьмите себе за правило: не повторять больше двух раз! Вместо этого, когда сотрудники в следующий раз придут к вам с вопросом, задайте вопросы им!**

**Важно:** пока вы отвечаете на вопросы, вас будут продолжать спрашивать. Чтобы сотрудники начали анализировать ситуации, запоминать сказанное вами и принимать самостоятельные решения, нужно перестать отвечать на их вопросы и начать задавать им свои.

Эффективнее всего использовать вопросы в такой последовательности:

### **1) а как ты сам считаешь, какие есть варианты действий в данной ситуации?**

Если сотрудник не может ответить, дайте ему **ПОД ЗАПИСЬ** варианты действий и расскажите, для каких ситуаций они применимы. И скажите, что с этого момента вы даете сотруднику право самостоятельно решать подобные ситуации, не обращаясь к вам. Если все же он не может принять решение, как поступить, попросите приходиться не с вопросом, а с вариантами действий, и объяснять свои сомнения, рассказывать, что именно не дает ему выбрать.

Если сотрудник может ответить и правильно изложил варианты действий, переходите ко второму вопросу:

### **2) в каких случаях применим каждый из этих вариантов?**

Опять же если сотрудник не отвечает, значит, он не понимает критериев принятия решения, в каких случаях мы используем один вариант действий, а в каких – другой. Тогда вы снова даете ему под запись критерии, по которым это решение нужно принять.

Если вы сами не можете сформулировать четких критериев, значит, вы пока не можете передать другому человеку технологию принятия решений в этой области. Сначала вам нужно самому задуматься и понять, как же вы их принимаете. Вы же это как-то делаете, значит, критерии у вас есть, просто вы используете их неосознанно. Поймите их, вспомнив несколько случаев принятия решения, и тогда вы сможете объяснить сотруднику, как же ему понять, какое решение когда применимо.

### **Пример из практики о том, как руководитель передавал сотрудникам принятие решений**

Антон был директором небольшого филиала, который занимался обслуживанием клиентов в регионах. Сначала обслуживание производилось лично – к клиентам приезжали сотрудники Антона, общались с ними, решали сложные ситуации и контролировали работоспособ-

ность продукта. Однако однажды Антон подсчитал, что клиенты стали очень разбросаны по городам региона и выезжать к ним весьма затратно. Он перевел обслуживание клиентов на дистанционную схему. Сотрудники стали преимущественно общаться с ними по телефону и скайпу.

Но иногда выезды все же случались. И сотрудники всегда приходили к Антону, долго рассказывали ему клиентскую ситуацию и убеждали, что для ее решения требуется личный выезд. Сотрудники вообще считали выезды более эффективными для удержания клиентов, чем дистанционное общение. Они привыкли так работать, поэтому при любой сложности у клиента шли к Антону и пытались убедить его выделить им бюджет для командировки. Тем более, что и цифры показывали, что процент удержания клиентов после выезда выше, чем при дистанционном решении вопросов у клиента, и ... Антон иногда эти выезды согласовывал. И так как сотрудники видели, что некоторых пускают на выезды и показатели от этого лучше, а зарплата была привязана к показателям, то можно понять их желание обсудить с Антоном вероятность выездов.

У Антона же на все это уходило много времени: и на погружение в ситуацию клиента, и на выслушивание менеджера, и на принятие решения... Не хватало времени на другие задачи, некоторые выезды оказывались нерезультативными, это злило и раздражало Антона. Тогда я предложила ему проанализировать свои критерии принятия решения – как он понимает, когда нужно ехать, а когда можно решить вопрос дистанционно. После того, как он проанализировал свои последние разговоры с менеджерами по этому вопросу, он увидел, что есть два критерия, при которых выезд уместен.

Первый – тематика вопроса: выезды оправданы, только если вопрос касается продления договора. Все остальные вопросы по мнению Антона можно решать дистанционно.

Второй – выезд не дорогой. Тут я уточнила – а что значит дорогой? Дорогой – это сколько? Посчитав стоимость последних выездов, Антон увидел, что иногда и командировки на 10 000 он запрещал, тогда как на 15 000 разрешал. Тут руководитель понял, что со стороны сотрудникам действительно совсем не понятно, почему одни выезды он запрещает, а другие разрешает. Когда я спросила, почему же командировка за 10 000 кажется дорогой, а за 15 дешевой, оказалось, что вторым критерием для Антона является не стоимость самой командировки, а отношение стоимости командировки к стоимости контракта клиента.

В результате этой работы, которая заняла около 2ух часов, Антон вывел для себя 2 четких критерия: выезды разрешаются, если возражение клиента связано с продлением договора, при дистанционном разговоре снять это возражение не удалось, и выезд к клиенту обойдется не дороже трети от стоимости его годового договора.

После того, как Антон перевел свои неосознанные (интуитивные) критерии принятия решения в осознанные и объявил их менеджерам, количество обсуждений командировок сократилось в разы. Сразу отпали разговоры о необходимости выездов к мелким клиентам в удаленных частях региона. Остались только обсуждения тех выездов, где стоимость поездки была примерно равна трети стоимости договора.

При этом Антон не только добился своих целей – менеджеры стали самостоятельнее, он сэкономил себе время, но и сам он стал легче принимать нетипичные решения о командировках. Так как когда четко понимаешь свои критерии, решения принимать легче.

Если сотрудник все правильно рассказал, переходим к третьему вопросу:

**3) ты все правильно говоришь, и тогда какое решение, ты считаешь, нужно принять сейчас?**

Если сотрудник правильно отвечает, хвалим его и договариваемся с ним, что в дальнейшем он с этими вопросами к вам уже не приходит и решает их самостоятельно.

Если он все же не может выбрать, не подсказываем ему! Придерживаемся стратегии задавания вопросов и спрашиваем:

**4) в чем твои сомнения?**

Если у сотрудника действительно есть вопросы или сомнения, разбираем их, если же он просто молчит, то просим его проанализировать ситуацию отдельно по каждому критерию – подходит она под этот критерий или нет. Это позволит вам понять, в каком именно критерии он ошибается, и исправить его ошибку.

**Важно:** этот метод вопросов применим ТОЛЬКО для опытных сотрудников, которые уже имели опыт решения похожих ситуаций. Это работает с профессионалами, которые не хотят брать на себя ответственность. А с новичком или опытным сотрудником, которому вы решили передать новые для него обязанности или область работ, этот метод использовать категорически нельзя. О том, как передавать новые технологии, мы подробно разберем в главе «Как научить сотрудника делать то, что умеешь делать сам? Как вложить в него свою голову?».

**Задание** – вспомните, какую информацию вы из раза в раз повторяете своим сотрудникам или какому-то одному сотруднику, с вопросами по каким схожим ситуациям сотрудники обращаются к вам.

На основе этих ситуаций выберите три, решение которых вы хотели бы передать сотрудникам. Кому из ваших сотрудников и когда вам было бы удобно их передать, воспользовавшись этими вопросами?

## **Глава 3. Метод «5 почему», чтобы воздействовать на причину проблемы, а не бороться с бесконечными последствиями**

Если вы уже несколько раз пытались решить одну и ту же проблему, а она возникает снова и снова, обычно бывает полезно проанализировать – работаете вы с истинной причиной проблемы или вы воздействуете на последствия? Ведь одна и та же ситуация может быть вызвана совершенно разными причинами, а значит, и для решения нужны совершенно разные инструменты.

Для того чтобы найти истинную причину проблемы и устранить ее на системном уровне, я рекомендую применять инструмент «5 почему». Чтобы показать, как он работает, я сначала расскажу 2 кейса – как 2 руководителя обратились ко мне с одной и той же проблемой, как мы искали истинную причину и как совершенно по-разному пришлось им действовать, несмотря на то, что изначально их ситуации казались похожи. А потом мы рассмотрим сам инструмент.

Итак, с разницей в один месяц мне позвонили два руководителя из разных городов России. Они руководили схожими отделами – в их подчинении было 4-6 человек, которые ежемесячно ходили к клиентам и должны были у них заниматься техническим обслуживанием проданной программы, а также работать над повышением количества обращений покупателей к системе в течение месяца. Так как чем больше заказчик работает с программой, тем за большие деньги он решит продлить ее обслуживание в следующем году.

Для повышения обращений была придумана целая технология – она включала и рассказ об изменениях в системе, и поддержку в решении рабочих задач клиента при помощи системы, и многое-многое другое. Только вот **оказалось, что сотрудники обоих руководителей технологию эту у клиента не выполняют.**

Поэтому и обратились ко мне эти руководители с одним и тем же вопросом «мои сотрудники – негодяи! Не выполняют технологию визита к клиенту! Только систему технически проверяют, а с клиентом не общаются. Что мне сделать, чтобы они соблюдали технологию? Не могу же я каждый их визит проверять!».

Вопрос у обоих руководителей был один, и оба они сильно негодовали. Но, как оказалось дальше, это было единственным, что объединяло их в этой ситуации. Дальше и беседа моя с руководителем, и развитие ситуации по соблюдению регламентов работы у обоих руководителей развивалось совсем по-разному. Поэтому рассмотрим их отдельно.

С каждым из руководителей я использовала **метод «5 почему», состоящий из 5-7 шагов.**

**Кейс №1. Руководитель Олег**

**Шаг 1 – все менеджеры не соблюдают технологию визита к клиенту?**

Да, все, в большей или меньшей степени.

**Шаг 2 – они всегда не соблюдают эту технологию?**

Нет, не соблюдают они ее ближе к концу месяца. То есть в начале месяца они ее прекрасно соблюдают, а значит, работать по технологии в целом они умеют. Следовательно, дело явно не в самой технологии.

**Шаг 3 – Почему менеджеры не соблюдают технологию именно в конце месяца?**

Тут оказалось, что руководитель уже провел небольшое расследование по этому поводу, прежде чем звонить мне. Он опросил менеджеров, и большинство из них сказали, что в конце месяца у них очень много визитов к клиентам. Если в начале месяца у них по 1-2 визита в день, то в конце по 5-6 визитов, поэтому они физически не успевают и доехать до клиента, и техническую работу сделать, и с пользователями пообщаться. Поэтому они жертвуют тех-

нологией. Так как если они будут по ней работать, они не успеют в этот же день еще к 5 клиентам доехать. Я спросила у руководителя, правда ли имеет место быть такое неравномерное распределение визитов к клиентам, и выяснилось, что да, это так. Из этого логично вытекал следующий вопрос -

**Шаг 4 – Почему в конце месяца такое количество визитов к клиентам, что оно не позволяет качественно проработать каждого клиента?**

Здесь руководитель задумался. Оказалось, что на начало месяца формируется график визитов на следующий месяц. И изначально он составляется таким образом, что визиты распределены равномерно – по 3-4 в день. И такая загрузка как раз и определена тем, чтобы сотрудник успевал качественно работать с клиентами. Однако, график этот уточняется и может изменяться менеджером в процессе работы, если этого требует клиент (так как он всегда прав).

Для уменьшения числа ситуаций, когда менеджеры приезжают в назначенную в начале месяца дату, а клиента на месте нет (отпуск, командировка, болезнь любимой собачки и т.д.), был введен в обязанности менеджера звонок в начале дня для подтверждения договоренностей о визите. И вот как-то так получалось, что в начале месяца визиты переносились клиентами на конец месяца.

**Шаг 5 – почему клиенты просят переносить визиты на конец месяца?**

На этот вопрос Олег самостоятельно ответить мне уже не смог, однако было понятно, что причина несоблюдения технологии уже выглядывала на поверхность – дело было в графике визитов к клиентам. Но для того чтобы понять, что именно с ним не так, моему клиенту было необходимо поговорить с сотрудниками. Он поставил этот пункт в свой список дел. Через неделю мы договорились созвониться по результатам и наметить дальнейший план действий.

Однако, плана и не потребовалось, дальше руководитель все сделал сам, о чем победно и рассказал мне при звонке. Все, что ему было нужно для решения проблемы – это при помощи анализа причинно-следственных связей четко увидеть ту точку, которая дала сбой – график визитов. И точно понять, какой информации ему не хватает для решения вопроса – а именно – причины переноса визитов

**Шаг 5,1**

После того, как мы закончили разговор., Олег снова поговорил индивидуально с каждым сотрудником о причинах переноса визитов. Они говорили примерно одно и то же – в начале месяца клиенты при звонке для подтверждения встреч просят их перенести визит на попозже, а так как клиент всегда прав, менеджеры так и поступают – переносят. А некоторые клиенты вообще сразу говорят, что им удобно в конце месяца. Почему клиентам неудобны визиты в начале месяца, менеджеры ответить не смогла – кто-то говорил про отчетность у клиентов, кто-то про привычку так работать еще с прошлыми поставщиками, но четкой картинки не вырисовывалось.

Тут перед руководителем встал вопрос – либо нужно найти способ вернуть клиентов на начало месяца и тогда можно работать по старой технологии, либо настало время технологию менять, а менеджеров нагружать другим функционалом в начале месяца.

Но сама ситуация показалась руководителю странной – ведь он сам когда-то работал менеджером, ездил к клиентам и никаких массовых проблем с визитами в начале месяца у него не возникало. Что же могло так поменяться в жизни клиентов? **Для того чтобы понять истинную проблему, важно получать информацию из первых рук.** Поэтому руководитель продолжил свое «расследование» причин переносов.

**Шаг 5,2**

Олег составил список клиентов, визиты к которым были назначены на начало месяца, а потом перенесены по просьбе самого клиента, и ... сел за телефон. Обзвонив только треть списка, он увидел, что клиенты в целом и общем не возражают против визитов к ним в изначально назначенное время и либо отрицают тот факт, что просили переносить визиты,

либо легко соглашаются вернуться к изначальному графику, если руководитель объясняет им, почему есть такая необходимость. И только пара клиентов подтвердила необходимость визитов именно в конце месяца по своим внутренним производственным причинам.

Из этого руководитель сделал вывод, что перенос графика визитов связан скорее всего не с пожеланиями клиентов. А с желанием менеджера поотдыхать в начале месяца и быстренько, хоть и не особо качественно, сделать все визиты в конце месяца. **Менеджеру это удобно, и если ему позволяют так сделать, то почему бы и не сделать?**

Я спросила Олега, а как произошла такая ситуация, что менеджерам позволялось так легко переносить визиты. Оказалось, что до этой нашей работы руководитель и не видел каких-то больших отрицательных последствий от этих переносов. Не связывал отсутствие работы с клиентами с переносами графиков и поэтому не корректировал этот процесс должным образом.

И как только руководитель четко увидел проблему – несоблюдение графика, и ее причину – недостаточно жесткие требования к его соблюдению, то решение пришло само собой. Мой клиент объявил о результатах обзвона клиентов и сообщил, что теперь переносы должны быть сведены к минимуму. Был озвучен инструмент сведения к минимуму (Олег проговорил, что именно можно ответить клиенту, если он просит перенести). Были озвучены последствия – и при возникновении у менеджера ситуации, где он не смог отстоять назначенную в графике дату визита, менеджер предоставляет руководителю запись этого разговора и записи всех следующих разговоров в течении недели, чтобы они с руководителем выявили ошибки в аргументации менеджером необходимости визита в назначенную дату.

Результат был незамедлительный – в следующем месяце менеджеры сообщили только о 10% клиентов, настаивающих на переносе. Эти клиенты имели объективные причины для этого. И на следующий месяц их визиты уже планомерно перенесли на другие даты, но при этом менеджеру была поставлена задача перенести такое же количество клиентов с конца месяца на начало, с чем почти все успешно справились.

Итак, **подведем итог данной работы руководителя:** при помощи метода «все ли? – Всегда ли? – умеют ли? Почему? Почему?» было выявлено, что сбой в технологии происходил из-за почти самовольного изменения менеджерами графика визитов в более удобную для них сторону. **Причина** – недостаточный контроль руководителя за соблюдением графика, он сам допускал эти переносы. **Решение** – ужесточение контроля. **Результат** – выход на требуемую технологию работы за 2 месяца.

#### **Кейс №2. Руководитель Алена.**

Напомню, что изначальный запрос руководителя отдела звучал так: менеджеры не соблюдают технологию визита к пользователям.

#### **Шаг 1 – все менеджеры не соблюдают технологию визита к клиенту?**

Да, все, чаще или реже.

#### **Шаг 2 – всегда они не соблюдают эту технологию?**

Тут, как и в предыдущем случае, выясняется, что технологию они не соблюдают не всегда. Оказывается, они не выполняют ее в так называемых «сложных» случаях – если клиент не хочет с ними общаться: когда он односложно отвечает на их вопросы или говорит, что занят и разговаривать ему некогда, когда это недовольный клиент, любящий покричать или покритиковать установленную систему.

Согласитесь, что работа в «сложной» ситуации отличается от «стандартной». Ведь одно дело задавать человеку вопросы и вести диалог, когда он готов с тобой общаться, и совсем другое – уметь разговорить молчуна, найти контакт с вечно спешащим или уметь отработать негатив вечно критика. И один и тот же сотрудник может прекрасно отрабатывать «стандартную ситуацию», но не уметь работать в «сложных». Безусловно, работа менеджера в том и

заключается, чтобы как раз уметь работать в таких сложных ситуациях. Поэтому следующий важный для прояснения вопрос был такой

**Шаг 3 – А умеют ли менеджеры работать в этих «сложных» ситуациях? (какие ФАКТЫ это доказывают?)**

Руководитель был опытный не только в сфере руководства, но и в общении со мной, поэтому он знал, что в случае его ответа «да, они умеют» я тут же спрошу – на основании каких фактов у него есть такая уверенность?

Алена рассказала, что и сама в начале сомневалась, умеют ли ее менеджеры работать со сложными клиентами. Поэтому она провела аттестацию, где в офисе сама играла роль разных сложных клиентов, а каждый менеджер должен был с ней как с клиентом отработать свой визит полностью по технологии. И менеджеры все справились.

Конечно, еще лучше бы было съездить с ними прямо к клиентам и посмотреть, как они работают со сложными клиентами в реальной жизни, но и такая аттестация уже показывает, что повальной некомпетентности в коллективе нет. Менеджеры умеют работать по технологии, но не работают. **Когда умеют, но не делают – значит, скорее всего, не хотят.** А не хотят люди чаще всего делать ту работу, которую на самом деле можно и не делать, и ничего тебе за это не будет. Ну, кроме недовольных взглядов руководителя. Недовольные взгляды мало на кого долго действуют. Это такой самый мягкий и самый первый метод коррекции работы сотрудника, и если он не работает, нужно тут же переходить к другим. Поэтому далее я спросила

**Шаг 4 – А какие есть у менеджеров последствия за то, что они не выполнили эту технологию у сложных клиентов? Вот не выполнил менеджер технологию – как дальше развивается ситуация?**

Оказалось, что если технология с клиентом часто не выполняется, то обычно клиент при продлении с ним договора сообщает, что программа ему не очень-то и нужна, что продлевать сотрудничество он не планирует. В таких случаях, когда менеджер приносит эту грустную новость, Алена, как руководитель и владелец бизнеса, мчится к клиенту и лично проводит с ним дополнительные переговоры.

Иногда удается убедить клиента остаться, за одну встречу выполнив всю работу менеджера за год, а именно – повторно влюбив клиента в продаваемую систему, а иногда клиент уходит. И к сожалению Алены, происходит это не редко.

## **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.