

# Принцип возврата ответственности сотруднику.

Часто бывает так:

---

- Иван, по отчету вижу, что доля оплаченных счетов очень низкая – и вижу, что в основном не платят клиенты, которым ты не перезваниваешь после выставленного счета. Почему не звонишь?

- Петр Петрович, кто-то готов покупать, кому-то дорого. Звоню тем, кто сам откликается или я знаю, что купят. Ну и план в основном выполняю.

- А если позвонишь остальным и узнаешь, что именно их не устраивает, то сможешь ли изменить счет, чтобы кто-то купил?

- Может быть.

- Давай будешь звонить всем, кому выставляешь счет. Это же очевидно. Согласен?

- Ладно, буду звонить, – недовольно бухтит Иван..

На следующий день всё на том же месте. Ваш сотрудник не звонит клиентам, обратной связи нет, вы нервничаете, и неприятный диалог повторяется.

---

Знакомо это вам?

---

Приведу алгоритм шагов, который поможет исправить ситуацию и добиваться результативности от сотрудников.

---

Шаг 1.

Иницилируйте разговор. Обратитесь к сотруднику по имени. Обозначьте проблему. Спросите о причине.

- Иван, по отчету вижу, что доля оплаченных счетов низкая – и вижу, что в основном не платят клиенты, которым ты не перезваниваешь после выставленного счета. Как думаешь, есть связь: не перезваниваем – не покупают?

Что ответит Иван? Вряд ли стоит ожидать, что он немедленно признает свою недоработку, искренне покается и пообещает с сегодняшнего дня показывать только высокие результаты! Нормальный среднестатистический работник

постарается переложить ответственность на кого и на что угодно: на клиента, на обстоятельства, на погоду, и так далее.

*- В основном не устраивает цена / знают, что у нас высокие цены и запрашивают счет в поддержку «своих» поставщиков / зондируют цены. Кого устраивает цена и надо, те откликаются сами. Или звоню своим, где знаю, что купят.*

После такого ответа вы переходите ко второму шагу.

---

## Шаг 2

Покажите понимание. Минимизируйте его агрессивность. Напомните про то, что ответственность всё же лежит на сотруднике. Подведите его к тому, чтобы он с вами согласился.

Ваш ответ может быть таким:

*- Да, Иван, согласен, что в приоритет тем, кто готов покупать. И ты по опыту предполагаешь, что не устраивает других, но точную причину мы не знаем. Верно?*

Говорите нейтрально, просто факт. Дайте сотруднику понять, что вы его не осуждаете и не собираетесь устраивать ему разнос. Он не напрягается и готов даже с вами согласиться (тем более, что это правда).

95 человек из 100 ответят:

*- Ну да, в общем, так.*

На этом шаге вы заложили платформу для дальнейшего ведения конструктивного диалога.

---

## Шаг 3

а) Дайте плюс. б) Подчеркните профессионализм сотрудника. в) Побудите его самого предложить решение.

*- Отлично, что ты это понимаешь! Скажи мне, исходя из своего опыта, если бы знал, что именно не устраивает клиента, смог бы подобрать альтернативу или поиграть с ценами?*

*- Не со всеми, но с некоторыми наверняка.*

*- Здорово, что согласен! Что можешь сделать?*

**Ваш сотрудник гордится тем, что вы признаете его достоинства и говорите с ним на равных, не осуждая и не критикуя, и уже начинает думать над решением проблемы.**

*- Ну, можно звонить по счету и выяснять, что именно не устраивает.*

Возможно, он пока ещё думает над этим, так сказать, в теории, и ваша следующая фраза приводит его к стадии практических действий.

---

#### Шаг 4

а) Опять плюс. б) Подведение к действию, которое совершит сам сотрудник.

*- Хороший вариант. Когда начнешь?*

Тут ваш собеседник уже полностью чувствует вашу поддержку и одобрение, он успокоился, настроился на деловой лад и осознает, что действия по решению возникшей проблемы – его ответственность.

*- Ну, логично делать уже сегодня.*

На этой стадии диалога вы уже добились очень многого. Всего несколько фраз, а конфликт предотвращен, сотрудник готов решать проблему, и сам установил себе первую задачу. Следующий же шаг позволит вам создать превентивные меры и сконструировать алгоритм дальнейшей работы. И это очень важно.

---

#### Шаг 5

Одобрение. Превентивные меры на будущее.

*- Супер. А что ты, как профессионал, можешь сделать, чтобы мы больше не обсуждали этот вопрос?*

Ваш собеседник понимает, что вы рассчитываете на него и на его постоянную ответственность за себя и свою работу. И если он действительно хочет быть в вашем коллективе, он отнесётся к этой возможности серьёзно.

*- Я буду звонить по всем счетам и по возможности менять предложение.*

Вот здесь вы достигли того, что вам было нужно.

И напоследок – закрепить достигнутое.

---

#### Шаг 6

Одобрение. Ожидание успехов.

*- Отлично, Иван, я надеюсь, что нам больше не придётся к этому возвращаться. Держи меня в курсе, как идет. Договорились?*

*- Да, договорились.*

Этот разговор может занять всего 2-3 минуты. А итог его – колоссален.

Ваш разговор с сотрудником подводит его к пониманию истины: он сам является причиной той проблемы, о которой идёт речь. И значит, он сам должен найти правильное решение проблемы. Но при этом вы не говорите ему обидные слова, не взваливаете на него вину за неудачи, не унижаете его – все это вызвало бы в нём агрессию, отторжение, чувство несправедливости, и в результате проблемы бы только усугубились.

Вы же, наоборот, демонстрируете ему уважение, понимание, веру в его разум и силы и поддержку его решений. Такое отношение воодушевляет!

---

Вот ещё пример.

*- Фёдор, я вижу, что у тебя низкая конверсия счетов в плату. Как думаешь, в чем причина низкого показателя?*

*- Да вы знаете, ценовая конкуренция высокая – конкуренты давят низкими ценами. Я не знаю, что тут можно сделать с нашими ценами. Я стараюсь!*

*- Понимаю, Федор. Да, ситуация типичная и ты не звонишь всем клиентам по счету, предполагая, что наша цена непроходная. Верно?*

*- Ну да. Там или цена, или просто зондируют уровень цен, или запрашивают предложение в поддержку «своих» поставщиков.*

*- Да, это частые случаи и ты лишь предполагаешь причину отказа. Скажи мне, исходя из своего опыта и профессионализма, если бы ты знал, что именно не устраивает клиента, смог бы подобрать альтернативу или поиграть с ценами?*

*- Не все пройдут, но смог бы.*

*- Здорово! Что можешь сделать, чтобы не упустить эти, пусть нечастые, но простые возможности продать?*

*- Можно звонить по всем предложениям и выяснять, что не так.*

*- Супер! Когда начнешь?*

*- Да уже сегодня.*

*- Согласен! Что можешь сделать, чтобы мы не возвращались к этой теме?*

- Да просто звонить по всем выставленным счетам – где-то выгорит.

- Отлично! Надеюсь, я могу на тебя рассчитывать. Тогда работаем дальше, держи меня в курсе твоих успехов. Через неделю обсудим, как идет твоя работа по этому направлению. Договорились?

- Да, договорились.

---

Что важно при ведении подобного диалога?

---

- чёткая последовательность ваших шагов,
  - уверенность,
  - контакт глазами при очном разговоре или онлайн,
  - искренняя заинтересованность.
- 

Эта схема универсальна, вы можете использовать её и в работе с самим собой, и в работе с командой. И даже вне работы.

Она действительно работает. И работает именно потому, что в процессе разговора **человек сам приходит к наилучшему для себя решению.**

А теперь немного психологии, для понимания глубинных процессов, задействованных в нашей схеме.

Основана схема на модели эго-состояний человека: родителя / взрослого / ребенка.

---

В каждом из нас содержатся три психологические реальности:

---

- Родитель (надо, обязан)
  - Взрослый (выбираю, целесообразно)
  - Ребёнок (хочу)
- 

В начале разговора ваш собеседник – на позиции ребёнка, разговаривающего с родителем:

- У меня не получается, мне трудно, меня надо пожалеть...

И подсознательно он провоцирует вас на то, чтобы вы ответили:

*- Бедненький! Как же тебе тяжело! Иди, отдохни, не переживай, я всё сделаю за тебя...*

Вы же отвечаете ему на эту его манипуляцию, и сразу переводите его на позицию взрослого:

*- Я не буду тебя ругать, но на твой крючок я не клюну, это твоя ответственность.*

И далее с каждым шагом вы все больше укрепляете его на позиции взрослого:

*- Твоё решение, твоё действие и твои превентивные меры. Я верю в тебя! Ты это можешь!*

Зная эти «закадровые» послы и учитывая их, вы можете сформировать вокруг себя коллектив взрослых, отвечающих за себя людей, а не группу детсада с постоянными оправданиями и поиском виноватых.