



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 5. Неидеальный бизнес=реальный бизнес. Выпуск 23. В идеальной картине нет места реальному

Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 5 «Неидеальный бизнес = реальный бизнес»

Выпуск 23

В идеальной картинке нет места реальному: ни проблемам, ни возможностям

8 страниц о том, как вырваться из цепких лап «не знаю, что делать»



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so5-vo23-v-idealnom-net-mesta-realnomu-dcc8661df394>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](https://t.me/clyuch)
или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/31



Слушать аудио-версию на iTunes:

<https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-023-v-idealnom-net-mesta-realnomu

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



[Когда остаешься один на один с ситуацией.....2](#)

[Вовремя вынырнуть.....4](#)

[Когда нет ответов — ищи новые вопросы.....5](#)

**

Когда остаешься один на один с ситуацией

- У тебя скрипт для обзвона есть? Вот и вперед, нечего расшаркиваться с каждым клиентом по часу. Кстати, презентация где?

- Елена Петровна, я не успел, я был очень загружен. Но я честное слово старался!

Елена поняла, что презентацию для ключевого клиента по новому объекту ей придется готовить сегодня самой, в компании с котом и недосыпом. Сергей, менеджер по продажам и ее прямой подчиненный, продолжал оправдываться, а настроение, едва приподнявшееся после того, как соседи залили ее недавно отремонтированную кухню, совсем покатило вниз. Захотелось тут же наорать. Но она привычно говорила себе:

- Держаться, ты на работе — и тут вспомнила, что сегодня надо успеть встретиться со школьной подругой Тоней, по прозвищу Головоломка. Да еще это свидание с парнем с сайта знакомств...



Ей захотелось закричать на весь офис: бл&!...



Бывают моменты, когда остаешься с ситуацией один на один.

Продажи не растут, клиенты требуют скидки и отсрочки, а покупают меньше и реже. Сотрудники возмущаются высокими планами... и весь день в своих телефонах (и хорошо, если это фейсбук, а не хедхантер...) Отдел маркетинга кормит «завтраками» про новый каталог и сайт. Бухгалтерия постоянно требует акты сверки, да еще за прошлый год, а у менеджеров и так боевого духа нет, так теперь еще и эти документы в нагрузку.

- Надо что-то делать — подумала про себя Елена.

- Лен, смотри, у твоей машинки там... ну кто так паркуется, а?- заверещала офис-менеджер Ирочка.

- Зацепит, не зацепит? - думала Елена, глядя из окна.

Убедившись, что неуклюжий «Форд» оставил без касаний и царапин ее бежевую старенькую «Гранд Витару», Елена отвернулась от окна, и стала решительно освобождать остаток дня от дел и встреч, а срочную почту переадресовывать на завтра.

- Как это я каждый раз забываю? Мой лучший способ думать — это приводить в порядок почту и документы. Главное, не соблазниться и не читать — а то погрязнешь и ничего не разберешь.

Полтора часа мышка в руках Елены дергалась во все стороны, а ее двойник-стрелочка неумолимо перетаскивала и сортировала файлы по папкам. И мысли стали понемногу упорядочиваться:

- Много езжу по клиентам. Продолжить заниматься продажами самой, хоть я начальник отдела? Или нет? Если не заниматься — продажи упадут, на мне несколько крупных клиентов, да и новых подбрасываю в отдел. Заниматься — так и будут злые шуточки «я бы тоже планы выполняла, если бы была как Елена — высокой, стройной, фигуристой незамужней блондинкой». Блин, начальник я или просто специалист-самозванец? Спрошу-ка у шефа.

...

- Генеральный наш с владельцами вчера общался — теперь слышно только его возмущения, больше ничего. Зарядился, чтоб его... — вздохнув, сообщила Ирочка коллегам, столпившимся в коридоре в очереди у общего офисного принтера.

А из приемной доносились крики директора:

- Что? Не делать личные продажи? А как ты тогда сможешь руководить продавцами и обучать их? Хороший тренер — играющий тренер! А, ты не успеваешь и продавать и управлять? Значит, ты не организованный руководитель. Займись тайм-менеджментом! ...

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Что? Какой, к черту, ассистент?! Теперь все вопросы начнем решать, увеличивая расходы и раздувая штат? Нет уж! Продажи падают? Ой-ой! Это не проблемы, это задачи которые тебе надо решать!..... Чего-чего? Не звонят клиентам? А надо мотивировать людей! Замотивированные сотрудники любой план выполняют! Что значит «как мотивировать?» Я тебе за что такие деньги плачу? Да еще бонусы?.. На посты в фейсбуке про школьные воспоминания столетней давности у тебя время находится, их уже весь офис обсуждает!..

Елена, вся красная от стыда, вышла из приемной.

- Я в ленте видела, у нее вечером что-то очень важное. А наш козел ее до слез довел, тушь сейчас потечет — продолжала комментировать ошеломленным коллегам Ирочка, сшивая степлером распечатки.

Вовремя вынырнуть

Елена взяла сумочку и пошла к лифту. На улице немного отдышалась.

- Хорошо. Ничто не ново под Луной, все открыто, все известно. Но, блин, кого спросить? Куда пойти? Где искать? Окей Гугл, сегодня твой день — рассуждала она почти вслух, покупая кофе на первом этаже.

Поднявшись к себе, Елена поставила на стол картонный стаканчик с кофе, и начала гуглить. Но когда не знаешь, что гуглить, гугл не помогает:

- Семинары? Все обещают золотые горы. А на деле... Как представлю, что надо бюджет выпрашивать на обучение — ой, всё... Статьи? Везде сопли жуют, и банальности. Вебинар? Видео на ютубе? Вот вроде. Тьфу, зараза. Ну что за паршивый интернет, опять экономят на спичках... - она с раздражением смотрела на вращающийся значок загрузки.

- Тааак. Пирамида Маслоу. Выживание-Безопасность-Причастность-Признание-Самореализация... И что? Выживание? Сделать так чтобы менеджерам приходилось выживать? Тогда они начнут крысить входящие звонки, приписывая их к результату обзвона. Заниматься приписками, короче — что не сделаешь ради выживания. Непыльная работа делать такие вебинары. Я бы смогла. Но никто не купит же. Только бесплатно будут скачивать такие как я, и плевать ядом при просмотре. - Она промотала ролик — что дальше? Безопасность? Типа, устроиться так, чтобы оклада хватало, а премия как лотерея? И не брать на себя ответственность, так безопаснее. Причастность? Это про «с нами или против нас», что ли? Типа, если они мне лояльны — я должна им прощать отсутствие результатов?...

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Признание? Это про грамоты и передовиков производства? Дебилизм, какой дебилизм...

Самореализация? Это как — вместо работы вышивать крестиком?

Елена открыла еще одно видео

- Это последнее — решила она про себя. - Показатели и КПИ, ну, если разобраться, можно зажать их в тиски. Будет ли тогда нормальное отношение к клиентам? Или «дожмут» ради плана, а там трава не расти? Нет уж, спасибо, нам такой радости не надо.

Детальные бизнес-процессы? Воронка продаж? Охренеть, как ново.

Ну ок, в итоге узнаем, что проблема на этапе «КП и аргументы». Там все и отваливаются: менеджеры тупо боятся говорить искренне и по сути — потому что, сцуко, боятся потерять клиента. Выясню благодаря этой «воронке продаж» то, что и так знаю. И? - открылась следующая страница поисковых запросов - ну ладно, еще вот это посмотрю, и вот это.

Но сколько Елена не открывала новые вкладки — предлагаемые ответы не подходили. А самое главное, крепло ощущение, что и вопрос поставлен не тот.

Если не можешь найти решения - значит ты имеешь дело не с проблемой, а с симптомом.

Отвечаешь не на тот вопрос.

С тяжелой головой и отвратительным настроением Елена зашла в японскую кафешку, где уже заказывала суши ее школьная подруга Тоня.

Когда нет ответов — ищи новые вопросы

- Привет. Что это за погодка вообще, а? - сказала Елена, снимая плащ.

- Не, ну никто не обещал, что весь сентябрь будет +20. Привет. А ты что такая хмурая?

Елена, поглощая порцию роллов, сбивчиво рассказала.

- Ты права. Вопрос, на который ты ищешь ответ, не тот вопрос — припечатала Тоня.

- Да? А какой тот? Выскочить замуж за богатенького?

- Ну че ты, а? Просто твои попытки — все равно что уговаривать сломанную машину, чтобы быстрее ехала. Или найти волшебную запчасть, что сама на нужное место встанет. Ты же не в школе, тут нет правильных ответов на задачки.

- Ну научи, раз такая умная...

- Ой, смотри ка, заворчала. А на менеджеров своих ворчишь?

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



-
- Нет, руководитель свои эмоции должен держать при себе. Работа — одно, эмоции — другое.
 - То есть? Ты что, Лен, врешь им про свое отношение к их работе?
 - Нет, не вру. Просто не говорю.
 - Да ладно! Скрываешь — значит врешь!
 - Вывела на чистую воду, типа? Довольна? Еще скажи что я дура!
 - Лен, ты дура!
 - Чего?

- Ты живешь в своем маленьком мирке, ты решила что рабочая проблема только твоя, ты огородилась от реальности картинкой про идеального руководителя, и пытаешься воплотить это — вместо того, чтобы думать и пробовать. Ты лишаешь живого общения подчиненных, и провоцируешь на конфликт директора.

В общем, играешь в героя, который должен сам все сделать и весь мир спасти. «В мире есть только я, и проблема с продажами — только моя, но я не способна ее решить, потому что не идеальная я» — Тоня заговорила почти что стихами .

- Афигеть! Приходишь за помощью, а тебе тут выливают ведро холодной воды в довесок. Что делать, скажи, Головоломка ты наша!.. На какой вопрос искать ответ?

- Перестать играть в «театр идеального руководителя».

- Что конкретно делать?

- Ты понимаешь, на твой вопрос нельзя ответить...

- Вот сказанула так сказанула...

- Да не, смотри: пока не ясно, что ты конкретно хочешь получить — нельзя сказать тебе что делать.

- Да ладно, все ж яснее ясного! Я хочу поднять продажи!

- Как это? - подруга уронила салфетку — вот я хочу поднять салфетку. Можно наклониться и взять ее рукой. Ясно что делать. А что такое поднять продажи?

- Ну че ты цепляешься к словам то, а? Еще со школы ненавижу эту твою манеру. Все же понятно — поднять значит увеличить.

- Продажи — это не то, что ты делаешь. Это то, что делают клиенты. А ты что хочешь получить?

- Чтобы они покупали. Чтобы менеджеры им продавали. А по факту первые не покупают, вторые не продают, а я... я расхлебываю — она заплакала.

- Лен, мир так устроен, что в нем есть не только твои решения и действия — но и других людей. Вот соседи включают в неурочное время музыку — ты их попросишь, и они выключат.

- Ну да...

- А это ничем не отличается от клиентов.

- Прийти и попросить «купите»?



- Блин, ну не тупи. Ты на соседей можешь влиять. А можешь сидеть, ворчать, гуглить и ругаться с домашними. Так же и твои менеджеры. Ты на них можешь влиять. Более того — влияешь. На данный момент влияешь так, что они сидят в телефонах. В смысле не звонят, а лайкают картинки и посты.

- Да я уже поняла, что я никудышный руководитель, что делать то? Как влиять?

- Ты им каждый день подтверждаешь: «можно не работать; это нормально». Перестань, наконец. Обозначь, что не довольна, что не устраивает, не приемлемо.

- Половина сразу напишет заявление!

- Если и так — значит, эти сидят нахлебниками. Ты просто уберешь иллюзию «однажды они начнут работать». А кто останется (хотя я думаю, что останется куда больше половины), будут работать. То есть делать то же, что и ты. Будут искать, как сделать, чтобы был результат.

Пробовать, смотреть что получилось, анализировать, делать коррективы, снова пробовать. И да, иногда холодный душ от руководства. Вот, если так все поставить — с чего начнешь?

- Нуу, я бы посмотрела на их работу внимательнее. Кому и как звонят, но самое главное - в какой момент и как происходит, что клиент отказывается. И дальше разбираться, почему.

- Вооот!..

- И как я сама до такого не догадалась?

Найти реальную суть проблемы — уже половина дела.

Критерий, что нашел: становится понятно, как найти решение.

Но иногда, чтобы увидеть ситуацию под другим углом, понять, в чем вопрос, и найти на него **свой** ответ — нужны другие люди. Совсем хорошо, если это коллеги, со схожими — или наоборот, совсем с другими проблемами и решениями.

Каждый вторник, на Покровке в 19:30 — управленческая мастерская.

[Записывайтесь и приходите](#), будем вместе искать свои ответы на свои вопросы.

В следующем выпуске сезона мы продолжим про неидеальный бизнес. Вопросы присылайте на cluyuch@zhandarov.com, включим в следующие разборы.

Больше деталей про поиск решений – [в книжном формате](#).

Очные разборы – на [Управленческих мастерских по вторникам](#).

До следующего вторника!

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 5. Неидеальный бизнес=реальный бизнес. Выпуск 23. В идеальной картине нет места реальному

Виталий Жандаров,

Учебно-методический Центр

«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so5-vo23-v-idealnom-net-mesta-realnomu-dcc8661df394>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So5-lo23-v-idealnom-net-mesta-realnomu.pdf>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/31)
или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/31



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-023-v-idealnom-net-mesta-realnomu

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)