

Самообман руководителей и отказ от решения бизнес-задач

Автор:

Александров Сергей Александрович, Генеральный директор
Центра внедрения технологий продаж «ПрофРост»,
«Международного мебельного кадрового центра»,
www.proffrost.ru, www.mmkc.su, consult@proffrost.ru
тел. (812) 336-43-15

Тот, кто хочет видеть результаты своего труда немедленно,
должен идти в сапожники
Альберт Эйнштейн

Большинство руководителей не ищут действительного решения проблем, они ищут способ избавиться от решения, побыстрее приняв любое более-менее подходящее, чаще всего привычное.

Бытовой пример:

Машина (переднеприводная) уходит в занос. Решение инстинктивное – нажать тормоз.
Машина уходит еще больше в занос.
Решение контринстинктивное – нажать газ и выровнять движение.
Как обычно происходит в жизни?

Бизнес-пример 1:

Стажеры «срываются» с обучения через неделю.

Первая реакция руководителей – кадров нормальных нет, все дураки. Вторая реакция – надо систему мотивации подкорректировать, чтобы стажеры не уходили, и текучка меньше была. И чтоб продавали больше, замотивированы на это были.

Это все инстинктивные реакции.

Решение ищется в один ход, нет качественного подхода к рассмотрению ситуации.

Так об этом писал Герберт Саймон, нобелевский лауреат: “Поиск вариантов ведется до тех пор, пока не будет найден первый приемлемый (удовлетворительный) вариант, а затем прекращается”¹. И затем продолжал: “Человек принимает удовлетворительное, то есть относительно хорошее - вместо наилучшего - решение... Чтобы действительно найти оптимальное решение в сложной ситуации, нужно проанализировать много вариантов, от чего, как правило, люди отказываются”².

Это можно было бы принять как оправдание, но если вас устроит “быть как все”. А руководитель не может себе позволить быть, как все, и должен учиться принимать решения не в один ход. И, соответственно, создавать систему, которая бы работала на искоренение причин проблемы, а не корректировала следствия. А для этого нужно учиться думать [моделями принятия решений](#).

Бизнес-пример 2:

Какая мотивация продавцов лучшая: индивидуальная или коллективная? От объема продаж или прибыли?

¹ Источник: В. С. Автономов. Модель человека в экономической науке. 1998 г

² Источник: Дягтярёв А.А., Принятие политических решений, М., «КДУ», 2004 г., с. 93-94.

На эти вопросы ответил в начале XX века Тейлор, Форд, Йеркс и Додсон, Рингельман, за ними повторились многие другие уже в наше время.

Я отвечаю на этот вопрос с 2007 г.

Но он до сих пор «мучит», как будто мотивация позволит вывести компанию в лидеры отрасли. Кассир в X5 Retail Group зарабатывает ну очень мало, продавцов-консультантов там не сыщешь, но выручка в 2018 г у них увеличилась на 18,5% до 1,53 трлн руб. ([источник](#)).

По моим исследованиям (выводы основные были получены после обработки результатов работы с 530 компаниями за 10 лет, сейчас уже 640) – мотивация – это 5-ый, последний шаг, в построении успешных продаж (подробнее здесь <https://mmkc.su/solutions/kniga/>)

И мотивация – это не волшебная формула, которая «пнёт» персонал на сверхдостижения, а это среда. А среда строится из многих элементов, то есть, это опять не «фишка», не одноходовка, а системная работа, «длинная цепочка мыслей/действий».



Что предлагается?

Научиться рассматривать проблему с разных уровней. Для этого изучить [модели принятия решений](#)). Описываю подход.

1. Взять паузу в 60 секунд. Не торопиться выпаливать решения. А если они так и «лезут в голову», то просто записать и отложить в сторону

Привожу пример.

«Увы, начинающие преподаватели ТРИЗ иногда принимают перебивающие друг друга выкрики с мест при решении задач за проявление творческой активности... Наверное, это вполне допустимо при проведении игр, но не при серьезных занятиях творчеством. Как отмечал Г.С. Апытшуплер, **быстрое мышление - не обязательно творческое, результативное**. Практически всегда "блиц-ответы" наиболее слабые, инерционные. Поэтому, **минуя стадию выкриков, в лаборатории "Юный изобретатель" с первого занятия все ответы по решению творческих задач даются не раньше, чем через 60 секунд** (время было подобрано экспериментально). Чтобы ребята "видели время", на стол преподавателя ставятся песочные часы.

Оказывается, 60 секунд вполне достаточно, чтобы ответить не наобум, торопясь обогнать товарища (зачем?).

Когда это освоено, дается инструкция: "**В самом начале размышления попробуй прикинуть решение "явного двоечника", а затем... откажись от него и иди дальше**".

Зачем это нужно?

Ясно, что первые, самые стереотипные решения будут принадлежать самому решающему, но отстроиться от них легче в образе "явного двоечниках". Этот прием давно используется: писатели И. Ильф и Е. Петров отбрасывали совпадающие остроты по причине их банальности, а К.С. Станиславский рекомендовал актерам, прежде чем приступить к работе над ролью, осознать, какие актерские штампы их тянет применить».

(Источник: Викентьев И.Л. "Последовательность этапов при обучении ТРИЗ и отдельные педагогические приемы" <http://www.triz-chance.ru/methodica.html>)

2. Следует отделить постановку задачи от решения задачи. Отделить процедурно.

Для этого записывается задача/проблема «как есть».

3. Потом это задача/проблема переформулируется, например, с помощью ИКР (идеального конечного результата), функционального подхода, системного анализа. Тут уже можно выйти на ряд решений и увидеть другие области, которые требуют проработки.

4. Далее формализовать сам поиск решений и их отбор.

Например, можно рассматривать для поиска и отбора решений 5 уровней от верхних к нижним: организация работ, технология работ, обучение и найм, контроль, мотивация (взято из книги «Секреты продаж на рынке мебели. Как за 5 шагов выстроить продажи в опте и рознице»: <https://mmkc.su/solutions/kniga/>) и сначала поискать решения не только на одном уровне (обычно находятся на нескольких), при отборе решения отдавать предпочтение верхнеуровневым.

Скорее, придется внедрять все, только сначала определяются ресурсы и степень воздействия на проблему.

Еще можно использовать чек-листа для отбора решений, привожу пример:

- Учитывает стадию S-образной кривой? (определить стадию)
- Учитывает модель потребления Клиента?
- Инновация или зона ближайшего развития (ЗБР)?
- Требуется больших финансовых инвестиций (материалы, станки, иное)?
- Требуется квалифицированных кадров?
- Делается быстро (требуется время)?

Нужно применять и другие модели для поиска и отбора решений, чтобы убедиться, что не ошиблись. Также это позволяет «сбить» инерцию мышления.

А теперь решим ситуацию, приведенную ранее в Бизнес-примере 1.

Бизнес-пример 1: Стажеры «срываются» с обучения через неделю.

Один из вариантов подхода, чтобы «сбить» инстинктивность, инерцию мышления, пропустить ситуацию через 5 шагов из книги «Секреты продаж на рынке мебели. Как за 5 шагов выстроить продажи в опте и рознице»:

1 ШАГ - создание структуры компании и организация работ.

Вопросы на этом шаге:

Правильно ли организован процесс обучения стажеров? Кто взаимодействует с новичками в 1-ые полчаса после выхода на стажировку? Что предлагается пройти стажеру в 1-ый день? В первые 3 дня? В первую неделю? И т.д.

2 ШАГ - формирование технологии работы (то есть, четкой последовательности действий, которая дает наилучший результат) с клиентом в рознице и опте.

Вопросы на этом шаге:

Не завышены ли требования в квалификации продавца, поэтому сложно овладеть всеми компетенциями за ограниченный срок? Не боятся ли стажеры объема знаний и умений, которым требуется овладеть? Не нужно ли разделить технологию работы с клиентом на несколько этапов, должностей? Соответствует ли организация работ с клиентом критериям ФУНКД (функциональность, управляемость, надежность, контролируемость, динамичность, здесь подробнее https://mmkc.su/blog/obuchenie-rukovoditeley/kak-reanimirovat-otdel-prodazh/#chapter_31)

3 ШАГ - постановка системы найма, обучения и повышения квалификации кадров.

Вопросы на этом шаге:

Не допускаем ли мы к стажировке изначально не подходящих кандидатов? Как проводится собеседование, что обещается стажерам? Нет ли у стажеров завышенных или ложных ожиданий?

4 ШАГ - налаживание технология контроля продаж, магазинов, персонала.

Вопросы на этом шаге:

Кто и как контролирует обучение стажеров? Как отслеживается прогресс в обучение стажеров? Если план обучения новичков, по которому проводится стажировка?

5 ШАГ - разработка системы мотивация и оплата труда.

А про это даже писать не буду :). Последний шаг.

В результате такой прогонки через 5 шагов выясняется:

- утвержденного плана стажировки с почасовой разбивкой нет,
- стажерами занимаются разные люди, чаще всего дается задание посмотреть каталоги и поизучать сайт, и новичок остается без внимания на полдня,
- нет промежуточных тестов для проверки изученного стажерами, а то можно было бы отсеять лентяев через 1-2 дня и не терять на них время,
- на собеседовании было обещаны другие условия стажировки/работы,
- стажеры теряются в объеме информации и боятся так это не изучить, а соответственно понимают, что и не смогут зарабатывать здесь прилично,.
- и т.д.

Ну, и при чем здесь мотивация, «кадров нет» и «все дураки»?

Желаю вам качественных решений и многоходовок!