



управляем
предприятием



СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Часть 2. Ситуации «равнодушный»
и «мастер», российская практика**



Алексей Антипов

Генеральный директор компании «СмартКонсалт», управляющий партнер консалтинговой компании «СмартКонсалт». Имеет 6-летний практический опыт работы в консалтинговой компании «ЦНЭС». В «Ай-Эс Консалтинг» получил 5-летний опыт оценочной деятельности, консалтинга в области

маркетинга, управления и стратегии. Успешно выполнил 30 консалтинговых проектов.

Мы продолжаем обсуждать модель ситуационного лидерства, или ситуационного руководства сотрудниками, разработанную американскими специалистами в области менеджмента Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшардом (Ken Blanchard). Во второй части статьи рассмотрим мотивирующий и делегирующий стили ситуационного руководства сотрудниками, а также поговорим о российском взгляде на этот подход, алгоритме внедрения его в ежедневную практику и о «менеджерских патологиях», от которых он помогает избавиться.

Практика ситуационного руководства сотрудниками

Ситуация 3. Низкий интерес к задаче при наличии неплохих умений

Описание ситуации. Сергей работает в отделе продаж 11 месяцев. Он, как и все, начал с «холодных звонков». Делал их с особым упорством, в результате чего наработал стабильную клиентскую базу. Сергей почти каждый месяц выполняет план продаж, а иногда и перевыполняет в интервале 10–30 %. Однако новых клиентов почти не ищет, полагая, что это «не очень-то и нужно, если план стабильно выполняется». Однажды руководитель выразил Сергею недовольство тем, что к середине месяца у него нет и 30 % плана. На это он прямо заявил: «Какой смысл искать кого-то еще, если к концу месяца я наверняка продам кому-нибудь из «старых» клиентов?!» Однако на этот раз руководитель отдела намерен исправить сложившуюся ситуацию с отсутствием у Сергея новых клиентов.

Взгляд со стороны сотрудника. «Мне не нравится получать отказы, которые неизбежны при «холодных звонках». И на сегодняшний день я не вижу какой-то «сверхцели», которая заставит меня снова активно искать новых клиентов. Текущая ситуация меня вполне устраивает».

В этом кейсе у сотрудника низкая мотивация, но есть навыки «холодных звонков». Поэтому категория сотрудника — «равнодушный», и к нему необходимо применять мотивирующий стиль руководства. В таблице 3 представлены примеры неэффективной коммуникации с сотрудником и ее последствия.

Таблица 3. Мотивирующий стиль руководства сотрудниками: типичные ошибки и их последствия.

Признаки некорректного применения стиля	Возможные последствия
<ul style="list-style-type: none">• Руководитель не старается выяснить причины потери мотивации сотрудником.• Менеджер не ищет, как воодушевить сотрудника, и ограничивается требованием показывать стабильные результаты в течение всего месяца.• Руководитель слабо контролирует изменение поведения сотрудника, например, проводит следующую беседу только в конце месяца.	<p>Увольнение по инициативе сотрудника и как следствие:</p> <ul style="list-style-type: none">• отток части клиентской базы;• потеря потенциального наставника для обучения новых специалистов;• дополнительные расходы на найм и обучение новичка.

Чтобы применение мотивирующего стиля в третьей ситуации стало результативным, нужно действовать последовательно.

- **Начать с выявления причин.** Руководитель находит корень потери мотивации. Это могут быть личные факторы, характер задачи или стиль руководства;
- **Замотивировать.** В зависимости от мотивов сотрудника руководитель красочно вспоминает о его прежних успехах в поиске клиентов, говорит о роли «холодных

звонков» для стабильности личных результатов или предлагает стать наставником для новичков;

- **Контролировать успешность действий.** В дальнейшем менеджер ежедневно контролирует улучшение результатов, делая акцент на усиление интереса сотрудника к задаче и своевременную обратную связь: хвалит за привлечение новых клиентов и напоминая о недопустимости возвращения к старой тактике.

Ситуация 4. Желание выполнить задачу дополняется высокой квалификацией

Описание ситуации. Павел работает в отделе продаж второй месяц. Раньше он жил в Украине и успешно продавал там аналогичные продукты. Павел гордится своими знаниями продукта и конкурентов. Он делает результативные «холодные звонки» и понимает их необходимость. Однако руководитель не уверен, что сотрудник все делает правильно, раз продаж все еще нет: из двух переговоров, проведенных Павлом в текущем месяце, ни один не закончился сделкой. Также у руководителя отдела есть крупный клиент, с которым он ранее работал лично, а теперь планирует передать одному из своих сотрудников. Изначально на эту роль он рассматривал Павла, но теперь сомневается, стоит ли передавать клиента именно ему.

Для сотрудников в категории — «равнодушный», необходимо применять мотивирующий стиль руководства. Нужно действовать последовательно и начать с выявления причин.

еет их необходимость. Однако руководитель не уверен, что сотрудник все делает правильно, раз продаж все еще нет: из двух переговоров, проведенных Павлом в текущем месяце, ни один не закончился сделкой. Также у руководителя отдела есть крупный клиент, с которым он ранее работал лично, а теперь планирует передать одному из своих сотрудников. Изначально на эту роль он рассматривал Павла, но теперь сомневается, стоит ли передавать клиента именно ему.

Взгляд со стороны сотрудника. «Я держу под контролем ситуацию с каждым клиентом.

- **Клиент №1:** лицо, принимающее решение, относится к «осторожному» типу. Из личного опыта я знаю, что на такого клиента не нужно давить. Для него важно создать иллюзию, что он до всего дошел сам. А для этого я на переговорах предложил клиенту комплексное решение с уникальной ценой по ряду позиций, а также рассказал несколько «страшилок» про недостатки программного обеспечения его конкурентов. Я твердо уверен, что два дня, данные этому клиенту «на подумать», сыграют в мою пользу.
- **Клиент №2:** крупный региональный банк, с которым я ранее уже сотрудничал. Комплексное решение, которое я им предложил, комитет по закупкам рассмотрит 20-го числа. Я уверен в положительном исходе, так как мой давний знакомый в этом банке подтвердил преимущество моего предложения перед другими».

В последнем кейсе у сотрудника и мотивация, и компетентность на высоком уровне. Следовательно, это сотрудник категории «мастер», и здесь необходим делегирующий стиль руководства. В таблице 4 представлены примеры неэффективной коммуникации и ее последствия.

Таблица 4. Делегирующий стиль руководства сотрудниками: типичные ошибки и их последствия.

Признаки некорректного применения стиля	Возможные последствия
<ul style="list-style-type: none">• Руководитель игнорирует первые достижения подчиненного.• Менеджер не интересуется мнением сотрудника о том, как он планирует общаться с каждым из двух клиентов.• Руководитель предлагает свой, «единственно верный», сценарий работы по каждой сделке.• Менеджер испытывает недоверие к квалификации сотрудника и не передает ему «своего» клиента.	<ol style="list-style-type: none">1. Настаивание руководителя на своем видении ситуации может привести к:<ul style="list-style-type: none">• потери двух перспективных сделок;• снижению результативности сотрудника вследствие недовольства стилем руководства;• увольнению в случае нарастания разногласий.2. Невозможность возобновить активную работу с крупным клиентом из-за недоверия руководителя.

Успех делегирующего стиля руководства сотрудниками обеспечат нескольких простых действий.

- **Сфокусироваться не на методах, а на главной цели.** Руководитель говорит о ключевой задаче — выполнение плана в этом месяце, предоставляя сотруднику свободу в тактике общения с клиентами.
- **Выявить достижения.** Менеджер отмечает первые успехи сотрудника — две крупные сделки в работе.
- **Получить анализ ситуации.** Руководитель интересуется у сотрудника, за счет чего он планирует достичь результата в каждой сделке. В случае несогласия задает уточняющие вопросы, но не вступает в спор.
- **Поставить сложную задачу.** Руководитель передает крупного клиента сотруднику и ставит цель: продать ему до конца месяца товаров на определенную сумму.

Российская практика: два взгляда на применение и эффекты

В заключение проанализируем специфику использования подхода в российских компаниях, а также рассмотрим пошаговый алгоритм его внедрения в ежедневную практику и перечислим «менеджерские патологии», от которых помогает избавиться ситуационный подход.

В отечественной практике управления наблюдается два взгляда на применение ситуационного руководства сотрудниками.

1. **Аналогия с «жизненным циклом сотрудника».** Сторонники этого взгляда отмечают связь роста сотрудника в компании (от низкоквалифицированного к высококвалифицированному) с эволюцией стилей — от инструктирования к делегированию. В нашем примере — в первых трех ситуациях — сотрудники тоже «росли» с точки

зрения стажа работы в компании и их квалификации. Однако в четвертой ситуации появился сотрудник, «выросший во вне». Поэтому автоматически проецировать модель на «жизненный цикл сотрудника» рискованно: неверная оценка соответствия исполнителя приводит к демотивации его неверным стилем и как следствие — к отсутствию результата.

2. **Каждой ситуации — свой подход.** Это традиционный и более универсальный подход. При новой задаче вы проводите экспресс-диагностику потенциала сотрудника и применяете нужный стиль не автоматически, а исходя из конкретных условий, поскольку порой очень успешные менеджеры по продажам не любят составлять отчеты или создавать презентации. И прямой связи компетентности со стажем работы не существует: они из года в год игнорируют или откладывают до последнего этот тип задачи.

Ситуационный подход к руководству сотрудниками — сильный инструмент для менеджера любого уровня, поскольку он помогает лучше понимать возможности исполнителя и подбирать к нему адекватный стиль работы с ним.

А теперь о том, как сделать ситуационное руководство частью управленческого арсенала для себя и своей команды менеджеров. Ниже я приведу алгоритм, пользуясь которым вы сможете начать использовать ситуационное руководство сотрудниками в своей компании.

1. Сформулируйте задачу и выявите навыки, необходимые для ее выполнения, а также риски демотивации сотрудника характером работы.
2. Выберите 2—3 потенциальных исполнителя и оцените их квалификацию и мотивацию для успешного выполнения задачи. Определите наиболее подходящего.
3. Составьте краткий план разговора с сотрудником и поставьте ему задачу в соответствии с выбранным стилем руководства.
4. При выполнении работы в зависимости от типа исполнителя контролируйте и дайте обратную связь или, наоборот, дистанцируйтесь, предоставив работнику свободу действий.
5. Когда задача будет выполнена, сравните свои действия с рекомендациями по стилю руководства: отметьте совпадения и определите направления для улучшения.

Ситуационный подход к руководству сотрудниками — сильный инструмент для менеджера любого уровня, поскольку он помогает лучше понимать возможности исполнителя и подбирать к нему адекватный стиль работы с ним. Однако, обучив начинающих руководителей применению ситуационного подхода на практике, вы «сделаете прививку» от многих «хронических заболеваний» линейного менеджмента. Перечислим некоторые из них:

- **избыточное делегирование.** Применяя ситуационную модель, руководитель осознает, что делегированию соответствует только тип «мастер». Остальным для выполнения задачи необходим базовый инструктаж или небольшая порция воодушевления. А в случае с «пессимистом» — и то, и другое;

- **чрезмерный контроль или попустительство.** Руководитель понимает, что в ситуации с «мастером» микроменеджмент только вредит делу. А в случае с «пессимистом» нежелание контролировать промежуточные итоги означает сведение к минимуму его успехи в выполнении поставленной задачи;
- **пренебрежение фактором мотивации или его идеализация.** Ситуационный подход помогает увидеть, как получить отдачу от такого сложного типа сотрудника, как «равнодушный», который компетентен, но малоинициативен или даже ленив. В случае же с «энтузиастом» для руководителя очевидно, что такого исполнителя гораздо больше мотивирует конкретное понимание, как выполнить задачу, чем обещание ему отдаленных перспектив.

Надеемся, что простота и практичность подхода, а также минимум затрат на его внедрение помогут вам получить от ситуационного руководства ощутимую пользу уже в ближайшее время.