

12+

Максим Изнауров

ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ
ГОВОРЯТ ПРОДАВЦЫ:



СИГНАЛОВ
ДЛЯ ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА

Полевые заметки о сотрудниках, продажах
и манипуляциях

Максим Изнауров

**Что на самом деле говорят
продавцы: 166 сигналов для
директора магазина. Полевые
заметки о сотрудниках,
продажах и манипуляциях**

<https://litres.ru/74156449>

ISBN 9785007029599

Аннотация

«Планы завышены!», «Прошлый директор нас не трогал!», «Я 20 лет в продажах!» — слышите это? Поздравляем, сотрудники водят вас за нос и сливают прибыль.

Продавцы — гении отговорок, скрывающие лень. Хватит быть наивным боссом. Перед вами 12 лет жесткого опыта в рознице и 166 фраз-маркеров. Это готовый гид по расшифровке саботажа в торговом зале.

Узнайте, что на самом деле значат слова персонала. Перестаньте слушать нытье, пресекайте манипуляции и заставьте магазин приносить реальные деньги!

Содержание

Принцип разбора фраз	5
Часть 1.	10
Глава 1. Почему слова сотрудников —	10
Глава 2. 5 типов проблемных сотрудников	18
Глава 3. Главная ошибка директоров	25
Часть 2.	29
Глава 1. Снятие ответственности	29
Глава 2. Манипуляции зарплатой	47
Конец ознакомительного фрагмента.	49

**Что на самом деле говорят
продавцы: 166 сигналов
для директора магазина
Полевые заметки о
сотрудниках, продажах
и манипуляциях**

Максим Изнауров

Корректор Юлия Халфина

Дизайнер обложки Константин Хасанов

© Максим Изнауров, 2026

© Константин Хасанов, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0070-2959-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Принцип разбора фраз

На примере фразы №1

— «НЕ СДЕЛАЛ, ПОТОМУ ЧТО ВЕСЬ ДЕНЬ БЫЛ ЗА-
НЯТ С КЛИЕНТАМИ» (*фраза продавца*)

Разбор фразы

Уровень факта: задача не выполнена.

Уровень смысла:

- «я не управляю своим временем»,
- «клиенты для меня — оправдание, а не часть работы»,
- «я не беру ответственность за результат».

Эмоция продавца (причины и внутреннее состояние сотрудника):

- перегруз;
- раздражение;
- лёгкая защита (оправдание);
- иногда скрытая агрессия: «Я и так старался — отстаньте».

Риски (если такое поведение не корректировать):

- закрепляется модель: «Есть люди → задачи можно не делать»;
- магазин начинает «сыпаться» (товар не выложен, цен-

ники не актуальны);

— хаос растёт;

— команда быстро копирует это поведение.

Итог: хаос прикрывается оправданием «У нас поток клиентов».

В чём ошибка директора (*так проблему не решить*)?

1. Он вступает в обсуждение причин: «А сколько было людей?», «Кто был на смене?» и т. д.

2. Оправдывает сотрудника: «Ну да, поток был тяжёлый...»

3. Обвиняет его: «Ты не умеешь работать!»

Во всех трёх случаях разговор уходит от главного — задача не сделана.

Каким должен быть правильный ответ директора (*так больше шансов решить проблему*)?

Спокойно. Коротко. Констатация факта.

— «Задача не сделана».

— «Когда ты закроешь её сегодня?»

Фокус: не на причине → на действии (*на что переключаем внимание*).

Если сотрудник системный, то ответ может быть таким:

«Клиенты — это часть работы, а не причина не выполнять

задачи».

«Ты обязан уметь работать и с клиентами, и с задачами».

«Что ты изменишь прямо сейчас, чтобы это не повторялось?»

Здесь появляется *система*:

— рамки;

— ответственность.

Цель директора

Не «поймать» сотрудника, не доказать, что он неправ.

Цель: увести человека от оправданий в управляемую ситуацию.

Чтобы он начал думать «Как мне всё успеть?» вместо «Почему я не успел?».

Как обучить администратора?

Администратор — уже не продавец, но ещё не директор (заместитель).

Администраторы чаще всего копируют слабую модель. Им нужно дать чёткий алгоритм.

Шаг 1. Зафиксировать факт: «Задача не выполнена».

Шаг 2. Не обсуждать причину (даже если она реальная).

Шаг 3. Спросить про действие: «Когда сделаешь?», «Что изменишь?».

Шаг 4. Закрепить норму: «Поток клиентов — не причина

не выполнять задачи».

Можно дать им формулу:

Факт → Действие → Срок → Контроль (*сокращённый план, по которому отныне действуем*).

— **Факт:** задача не выполнена.

— **Действие:** что сделаешь?

— **Срок:** когда сделаешь?

— **Контроль:** установить срок, в течение которого директор осуществляет проверку соблюдения нового правила.

Сигнал на уровне сотрудника (три условных уровня вовлечённости):

Низкий: не умеет распределять время; тонет в потоке; работает реактивно.

Средний: умеет, но не хочет напрягаться; выбирает «проще оправдаться».

Высокий: формулирует иначе: «Был поток, но я закрою задачу в 16:00».

Вывод:

«Весь день были люди» — это не проблема, а обычная работа.

И разница между сильным и слабым продавцом здесь в одном: слабый использует большую нагрузку как оправдание,

СИЛЬНЫЙ — КАК ВОЗМОЖНОСТЬ.

Часть 1.

Природа рабочих конфликтов

Глава 1. Почему слова сотрудников — это не просто слова

ПОЧЕМУ ПРОДАВЦЫ НЕ ГОВОРЯТ ПРЯМО

Сотрудник почти никогда не говорит прямо, что он думает.

Он излагает безопасную версию.

Задача директора — не слушать слова, а улавливать смысл.

Причины:

— сотрудник уверен, что ничего не решает и ни на что не влияет;

— в большой структуре любая идея проходит длинную цепочку согласований;

— чем ниже уровень сотрудника, тем ниже шанс, что его услышат;

— каждому уровню выгоднее продвигать свои идеи, а не чужие.

Даже лояльный сотрудник скрывает своё недовольство.

Негатив накапливается, поведение меняется, мотивация падает.

Сильный сотрудник может стать источником демотивации для остальных.

Он не инициирует разговор — он боится последствий.

Страх критики — базовая причина его молчания.

Инициативы игнорируют — сотрудник перестаёт предлагать.

Идеи превращаются в фон, на который не реагируют.

Культура давления усиливает молчание.

Руководители транслируют жёсткий стиль вниз.

Собрания — это постановка задач, а не диалог.

Проблемы замалчиваются и накапливаются.

Авторитарный руководитель не принимает иное мнение.

Любая инициатива воспринимается как угроза.

Сотрудник с идеями становится нежелательным.

Результат — покорность, саботаж или уход сотрудника.

ФРАЗА ≠ СМЫСЛ

Сотрудник редко произносит истинную причину.

Он не скажет «не хочу» или «не умею».

Он будет саботировать или оправдываться.

Определение:

Фраза — это форма.

Смысл — это причина поведения.

Любая фраза — сигнал.

За словами обычно стоят:

- страх;
- неуверенность;
- усталость;
- выгорание;
- личные проблемы.

Без доверия к директору сотрудник не озвучит это напря-
мую.

Важно:

- доверие $\neq$ панибратство;
- возможны дисциплина и личные отношения, доверие
одновременно.

Авторитарность полностью убивает правду.

Сотрудник адаптируется:

- молчит;
- приспосабливается;
- уходит.

Вот как бывает:

Директор перегружен задачами (отчёты, KPI, контроль, персонал, клиенты, операционные процессы). Постоянные внеплановые задачи.

Сильный директор автоматизирует рутину.

Слабый — работает формально и избегает лишних действий.

Любой директор не хочет тратить время на «жалобы».

Он ориентируется на результат и отчётность.

Он боится критики сверху.

Ему важны KPI, дисциплина, стабильность.

Весь негатив прячут.

Идеальная картина для директора: нет конфликтов, сотрудники послушны, показатели растут.

Операционка стабильна, «наверх» идут только хорошие новости.

Что в итоге?

Директор ориентирован на результат и контроль.

Продавец — на комфорт и снижение нагрузки.

Продавец хочет: чтобы был ликвидный товар, платёжеспособный клиент, минимум задач, стабильный график.

Продавец не хочет: перемен, дополнительной нагрузки, строгого контроля, снижения дохода.

Налицо конфликт интересов:

- директор увеличивает требования;
- продавец снижает усилия.

Результат:

- рост напряжения;
- конкуренция между продавцами;
- конфликты, раскол в коллективе.

Опытный директор управляет этой ситуацией.

Слабый — теряет контроль.

Появляются неформальные лидеры.

ПОСЛЕДСТВИЯ слабого менеджмента:

- смена директоров без изменения системы;
- персонал живёт по своим правилам;
- результаты не меняются;
- директор опирается на старых сотрудников;
- старые сотрудники контролируют коллектив;
- новые сотрудники уходят.

ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ

Собственник отвечает за прибыль и контроль.

Топ-менеджмент — за результат и рост.

Директор — за показатели и стабильность.

Персоналу важны комфорт и доход.

Каждый решает свои задачи, но интересы не совпадают.

Следствие:

Директор гасит проблемы, не выявляя причин.

Сотрудник перестаёт обращаться.

Формируется разрыв.

Коллектив делится на:

- руководство;
- неформальных лидеров;
- остальных.

Внешне система стабильна. А внутри — токсичная среда и текучка.

КАК СЛЫШАТЬ ПОДТЕКСТ?

Директор обязан работать с людьми, а не только с задачами.

Подтекст — это истинный смысл, скрывающийся за словами сотрудника.

База:

- слушать внимательно, не формально;
- вникать в смысл, а не в формулировку;

- фиксировать повторяющиеся сигналы;
- регулярно общаться с персоналом;
- обсуждать рабочие и личные вопросы в допустимых рамках;
- соблюдать конфиденциальность;
- общаться со всеми одинаково;
- игнор повлечёт потерю контроля.

В новом коллективе:

- 3 месяца плотной коммуникации;
- постоянные разговоры и наблюдение;
- сбор полной картины.

Без коммуникации:

- нет доверия;
- нет управления;
- нет изменений.

Если не знаешь, что делать:

- даже без плана — действовать;
- общаться, наблюдать, собирать информацию;
- решения формировать в процессе.

Результат действий (вместо сомнений):

- новый директор становится частью системы;
- директору начинают доверять;

— директор начинает влиять на персонал.

Глава 2. 5 типов проблемных сотрудников

Приведём несколько типов сотрудников.

1. СОПРОТИВЛЯЮЩИЙСЯ

Это тот, кто всегда против новых правил, акций, скриптов, директора, хороших идей.

Как он действует:

- делает по-своему, даже если уже получил выговор;
- формально выполняет задачи, не вовлекаясь;
- часто опытный специалист.

Почему он таким стал:

- его слишком часто ломали, меняли правила, не объясняя смысла;
- он видел, как правильные сотрудники выгорают или уходят;
- у него есть опыт, но его игнорируют.

Что внутри:

- это не лень, это форма защиты;
- он не верит системе и не хочет снова разочаровываться.

Внешние признаки сопротивления:

— бессистемные перерывы в работе;

— демонстративные действия, чтобы показать свою значимость;

— может сделать одну задачу идеально, но саботировать другую.

Какой это тип сотрудника:

— его инициативы не воспринимают;

— его считают проблемой;

— директор его опасается;

— уволить его сложно;

— он уверен, что знает свои права;

— сопротивляется до последнего.

2. ЖЕРТВА

Самый несчастный человек в коллективе. И самый уставший — даже если работает меньше других.

Как он действует:

— оправдывается: «На меня всё свалили», «Мне никто не помогает»;

— жалуется, но ничего не меняет;

— избегает ответственности.

Почему он таким стал:

- долго работал там, где инициатива наказывалась;
- его усилия не замечали или обесценивали;
- он привык, что от него ничего не зависит.

Что внутри:

- бессилие;
- страх, что если попробовать, станет только хуже.

Отношение к нему:

- с ним тяжело работать;
- его избегают.

Как взаимодействовать:

- определить полезность;
- если полезен, его можно удерживать.

Какой это тип сотрудника:

- «жертва» безобидна и исполнительна;
- может работать годами;
- ему нужно внимание;
- помощь не меняет его мышление;
- он ищет не решение, а возможность жаловаться.

3. МАНИПУЛЯТОР

Это один из самых эффективных, но опасных типов со-

трудников.

Как он действует:

- умеет договариваться с графиком;
- перекладывает задачи;
- чувствует слабости людей;
- показывает хорошие результаты.

Почему он таким стал:

- в системе ценится результат любой ценой;
- он понял, что честно — это долго, а если хитро, то быстрее;
- раньше его усилия не окупались.

Что внутри:

- холодный расчёт;
- убеждение, что иначе не выжить.

Отношение к нему:

- это дерзкий и продуктивный сотрудник;
- он создает иллюзию лояльности;
- директор может ошибочно считать, что управляет им;
- на самом деле манипулятор просто избегает неудобных правил.

Как с ним взаимодействовать:

- нужен контроль;

- важно требовать выполнения задач;
- нужно больше общаться, но не конфликтовать;
- держать его ближе, чем остальных.

4. ВЫГОРАЮЩИЙ

Как он действует:

- не сразу заметен;
- сначала выглядит лучшим сотрудником;
- раньше был инициативным, теперь работает «на автомате»;
- усталый, раздражительный;
- теряет интерес к клиентам;
- начинает ошибаться.

Почему он таким стал:

- долго тянул на себе больше нормы;
- его нагружали за надёжность;
- не получил роста или признания.

Что внутри:

- пустота;
- не видит ни в чём смысла.

Особенности:

- начинает писать заявление на увольнение;

- сложно заметить момент перелома;
- директор не успевает увидеть изменения;
- ему не всегда нужен карьерный рост;
- мотивация может быть в деньгах или в развитии;
- он очень продуктивен;
- работает за троих;
- не жалуется, но копит недовольство внутри и в один момент выдаёт резкую реакцию.

5. ТОКСИЧНЫЙ ЛИДЕР

Это не всегда директор, часто — старший продавец.
Как он действует:

- давит и контролирует;
- сеет страх;
- делит коллег на своих и чужих;
- может давать результат.

Почему он таким стал:

- его так учили управлять;
- он боится потерять контроль;
- его оценивают только по цифрам.

Что внутри:

- страх потерять власть и позицию.

Особенности:

- это серый кардинал в коллективе;
- он формирует реальную иерархию;
- создаёт свою группу;
- нелояльных выдавливает;
- сильных сотрудников не любит, контролирует уровень

их влияния;

— управляет коллективом, пока директор занят операционкой.

Сильный директор вступает в конфликт, слабый — подчиняется.

Итог:

Либо токсичный лидер уходит, либо стороны договариваются.

Глава 3. Главная ошибка директоров

Они отвечают на слова, а не на поведение.

В магазине почти все конфликты звучат одинаково, но проблема не в словах, а в поведении продавца.

Директор слышит:

- «я не успел»;
- «это не моя зона ответственности»;
- «я делаю больше всех».

И начинает отвечать.

1. ОТВЕЧАТЬ НА СЛОВА, А НЕ НА ПОВЕДЕНИЕ

Что делает слабый директор?

Сотрудник: «Я не успел выложить товар, потому что был поток покупателей».

Директор:

- «У всех был поток»;
- «Надо было быстрее»;
- «Ты плохо планируешь».

И начинается обсуждение... слов.

Что происходит?

- Задача не выполнена.

— Слова сотрудника — это оправдания.

— Директор цепляется за слова и игнорирует факты.

Почему это ошибка?

Сотрудник понимает, что главное — не результат, а оправдаться.

Как действует сильный директор?

— «Товар не выложен — это факт».

— «Что ты сделаешь, чтобы ситуация не повторилась?»

Действие — результат — следующее действие.

2. СОТРУДНИКИ ОПРАВДЫВАЮТСЯ

Как это выглядит?

Сотрудник:

— «План нереальный».

— «Не хватает людей» (продавцов).

Директор:

— «Это не я придумал».

— «Так сказали сверху».

Что происходит:

— директор перестает быть лидером и становится обычным сотрудником;

— команда считает это так: можно не напрягаться, ведь ответственности нет.

Как действует сильный директор?

— «План такой: работаем».

— «Если людей мало, перераспределяем задачи».

— «Что ты сделаешь сегодня?»

Он не спорит с реальностью, он управляет внутри неё.

3. ОНИ СПОРЯТ

Как это выглядит?

Сотрудник: «Этот скрипт — бред».

Директор:

— «Нет, он работает».

— «Ты не умеешь его читать».

Начинается спор.

Что происходит дальше:

— разговор уходит от темы работы;

— появляются эмоции;

— включается эго.

Итог:

— задача не решена;

- сотрудник не изменился;
- авторитет лидера падает.

Почему это ошибка?

Спор ставит директора на один уровень с сотрудником.

Как действует сильный директор?

— «Можешь так считать, но сегодня ты используешь этот скрипт».

— «Вечером посмотрим на результат».

Без эмоций, без споров.

Слабый директор работает со словами, сильный — с поведением.

Слова можно придумать, поведение — нет.

Далее работа строится через фразы сотрудников.

Каждая фраза — это сигнал.

Задача — определить смысл, тип сотрудника и причину его действий.

Реакция директора определяет результат.

Часть 2.

Каталог управленческих ситуаций. 40 фраз с детальным разбором

Глава 1. Снятие ответственности

1. «НЕ СДЕЛАЛ, ПОТОМУ ЧТО ВЕСЬ ДЕНЬ БЫЛ ЗА- НЯТ С КЛИЕНТАМИ»

На уровне факта: задача не выполнена.

На уровне смысла: «Я не управляю своим временем», «Клиенты для меня — оправдание, а не часть работы», «Я не беру ответственность за результат».

Эмоция продавца:

— перегруз;

— раздражение;

— лёгкая защита (оправдание);

— иногда — скрытая агрессия: «Я и так старался, отстаньте».

Риск:

— если это не корректировать, то сотрудник закрепляет модель: «Есть люди → задачи можно не делать»;

- магазин начинает разваливаться;
- товар не выложен;
- ценники не актуальны;
- хаос растёт;
- команда быстро копирует поведение сотрудника.

В итоге: хаос под прикрытием оправдания, что «у нас поток клиентов».

В чём ошибка директора?

Он вступает в обсуждение («А сколько было людей?», «А кто был на смене?» и т. д.).

Оправдывает сотрудника: «Ну да, поток был тяжёлый...».

Обвиняет его: «Ты не умеешь работать!»

Во всех трёх случаях разговор уходит от главного — задача-то не сделана.

Каким должен быть правильный ответ?

Спокойно. Коротко. Констатация факта.

— «Задача не сделана».

— «Когда ты её закроешь сегодня?»

Фокус: не на причине → на действии.

Если сотрудник системный, то ответ может быть таким:

«Люди — это часть работы, а не причина не выполнять задачи».

«Ты обязан уметь работать и с клиентами, и с задачами».

«Что ты изменишь прямо сейчас, чтобы это не повторилось?»

лось дальше?»

Здесь появляется:

— рамка;

— ответственность.

Цель директора:

Не «поймать» сотрудника, не доказать, что он неправ.

Цель: перевести человека из ситуации оправдания в управляемую ситуацию.

Чтобы он начал думать так: «Как мне всё успеть?» вместо «Почему я не успел?».

Как обучить администратора?

Администраторы чаще всего копируют слабую модель.

Им нужно дать чёткий алгоритм:

Шаг 1. Зафиксировать факт: «Задача не выполнена».

Шаг 2. Не обсуждать причину (даже если она реальная).

Шаг 3. Спросить про действие: «Когда сделаешь?», «Что изменишь?».

Шаг 4. Закрепить норму: «Поток клиентов — не причина не выполнять задачи».

Можно дать им формулу:

Факт — Действие — Срок — Повторяемость.

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник реально не умеет распределять время, тонет в потоке, работает реактивно.

Средний: сотрудник умеет, но не хочет напрягаться, выбирает «проще оправдаться».

Высокий: такой сотрудник скажет иначе: «Был поток, но я закрою задачу в 16:00».

Вывод:

«Весь день люди» — это не проблема. Это обычная работа.

И разница между сильным и слабым продавцом здесь в одном: один использует большую нагрузку как оправдание, второй — как возможность.

2. «МНЕ НЕ ГОВОРИЛИ»

Это значит: «Я не знал».

На деле: «Я не пытался узнать»,

«Если мне не сказали лично, я не считаю это своей задачей»,

«Я работаю только по прямому указанию».

Эмоция:

— защита;

— уход от ответственности;

— иногда пассивное сопротивление: «Это не моя вина».

Риск:

Если не остановить, то:

— в коллективе и у сотрудника формируется модель: «не

сказали — можно не делать»;

— директор превращается в «напоминалку»;

— сотрудники перестают думать самостоятельно;

— падает скорость работы команды.

В итоге: магазин работает только с «пинками».

Ошибка директора:

— начинать оправдываться: «Я же говорил на собрании...»;

— начинать доказывать: «Ты должен был это услышать»;

— брать вину на себя: «Ладно, в следующий раз скажу тебе отдельно».

Результат: сотрудник закрепляет позицию: «Если что, директор виноват».

Правильные ответы:

«Теперь ты знаешь».

«К какому времени сделаешь?»

Спокойно. Без обсуждения прошлого. Фокус — на действии сейчас.

Если ситуация повторяется, сказать:

— «Ты обязан сам отслеживать задачи и изменения».

— «Отсутствие информации — не причина не выполнять работу».

— «Что ты будешь делать, чтобы больше не попадать в эту ситуацию?»

Здесь добавляется требование к уровню сотрудника.

Цель директора — сместить мышление с «мне не сказали» на «я обязан узнать».

Сотрудник должен перейти из позиции исполнителя в позицию участника процесса.

Как обучить администратора?

— Не обсуждать, говорили о чём-то или нет.

— Зафиксировать задачу.

— Назначить срок: «Когда сделаешь?»

— Закрепить правило: «Ты сам отслеживаешь изменения».

Формула: «Не знал — Узнал — Сделал — Следишь сам».

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: ждёт прямых указаний, не проявляет инициативу.

Средний: сотрудник знает причину, но использует как оправдание.

Высокий: «Я не видел, сейчас проверю и закрою».

Вывод:

Оправдание «Мне не говорили» — это не про информацию.

Это про ответственность.

Сильный сотрудник ищет, слабый — ждёт, пока всё само как-нибудь решится.

3. «Я ЗАБЫЛ»

Сотрудник говорит:

«Я не контролирую свои задачи», «это для меня не было важным».

Эмоция:

- неловкость;
- защита;
- попытка смягчить ответственность.

Риск:

Закрепляется модель: «Забыл = нормально». Задачи начинают «теряться». Падает дисциплина во всей команде.

Ошибка директора — отвечать:

- «Ну, бывает».
- «Ладно, в следующий раз не забывай».
- «Почему ты забыл?»

Эти ответы узаконивают «забывчивость» сотрудников.

Правильные ответы:

- «Задача не сделана, когда закроешь?»
- «В работе нет „забыл“, есть система или её отсутствие».
- «Как ты будешь контролировать задачи дальше?»

Цель: перевести модель в систему контроля.

Как обучить администратора?

Формула реакции:

«Не сделал — Когда сделаешь? — Как запомнишь?»

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сигнал живёт «в голове».

Средний: знает, но он не системный.

Сильный уровень ответит: «Зафиксировал, сделаю в...»

Вывод:

«Я забыл» — это не ошибка памяти. Это отсутствие самоконтроля.

4. «ЭТО НЕ МОЯ ЗАДАЧА»

Сотрудник говорит: «Это не входит в мои обязанности».

На деле: «Я выбираю, что делать, а что — нет», «Я не готов брать больше, чем минимум», «Я отделяю себя от результата магазина».

Эмоция:

— защита границ;

— раздражение;

— иногда скрытый протест: «Меня перегружают».

Риск:

Если оставить без реакции, сформируется модель: «Делаю только своё». Исчезнет командная работа, задачи начнут «провисать» между людьми, всё чаще появляется фраза:

«Это не ко мне».

Итог: никто не отвечает за общий результат.

Ошибка директора — начать спорить: «Нет, это твоя задача!». Или оправдываться: «Просто сегодня нужно помочь...». Не стоит и давить: «Делай, потому что я сказал».

Во всех таких случаях идёт борьба риторик, а не управление поведением.

Правильный ответ директора: «Сейчас это твоя задача».

Можно спросить: «Когда сделаешь?»

Или обойтись без объяснений и споров: есть задача — есть срок.

Если сотрудник системно сопротивляется, сказать:

«В магазине нет „не твоих задач“, есть общий результат».

«Ты работаешь не на список задач, а на итог смены».

«Если задача стоит, ты её берёшь».

Это задаёт уровень общения: от «моя зона» к «наша ответственность».

Цель директора — не заставлять что-то делать, а расширять ответственность сотрудника, чтобы он начал думать в русле: «Что нужно сделать?», а не «Чё это?».

Как обучить администратора?

Дать чёткий алгоритм:

— Не обсуждать, чья задача.

— Назначить исполнителя: «Ты делаешь».

— Зафиксировать срок: «К какому времени?».

— Закрепить норму: «Мы закрываем задачи, а не делим

их».

Формула: «Есть задача — Есть ответственный — Есть срок».

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: он работает только по инструкции, избегает лишнего.

Средний: помогает выборочно.

Сильный: «Принял, сделаю», или «Сейчас закрою эту задачу и возьму следующую».

Фраза «Это не моя задача» — это не про обязанности.

Это про отказ от ответственности.

И в этот момент директор решает: в магазине будет или команда, или набор отдельных людей.

5. «Я ДУМАЛ, ЭТО ДЕЛАЕТ ДРУГАЯ СМЕНА»

Сотрудник говорит:

«Я не проверил», «Я переложил ответственность», «Я работаю на предположениях, а не на фактах».

Эмоция:

— защита;

— попытка «размыть» вину.

Риск:

У сотрудников закрепляется модель: «Можно не делать,

если этим занимается „кто-то другой“, появляются «ничьи» задачи, провалы между сменами становятся нормой.

Ошибка директора — говорить:

— «А кто именно должен был?»

— «Почему ты так подумал?»

— «Нужно было уточнить...»

Разговор уходит в обсуждение вместо результата.

Правильный ответ:

«Задача не выполнена».

«Когда закроешь?»

Или:

«В работе не „думают“, а проверяют», «Если не уверен — значит, задача на тебе».

Цель — убрать манипуляцию «кто-то другой» и включить: «Проверил — сделал».

Как обучить администратора?

Формула:

«Сомневаешься — Проверяешь — Если не сделано, делаешь».

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник живёт предположениями.

Средний: сотрудник знает, но ленится проверять.

Сильный: «Проверил, задача закрыта / беру на себя».

Вывод:

«Я думал...» — это про слабое управление.

В работе ценится не мнение, а проверка и результат.

6. «НЕ ОТРАБОТАЛ С ПОКУПАТЕЛЕМ, ПОТОМУ ЧТО У МЕНЯ ОБЕД»

Сотрудник хочет донести до руководства:

«Мой комфорт важнее клиента».

«Я работаю по формальному графику, а не на результат».

«Я не управляю ситуацией, я из неё выхожу».

Эмоция:

— защита границ;

— иногда раздражение.

Убеждение:

«Я имею право отдыхать».

Риск:

У сотрудников закрепляется модель: «Обед важнее клиента», теряются продажи, падает уровень сервиса, команда начинает «перебрасывать» клиентов друг на друга

Итог: клиент остаётся без внимания в самый важный момент.

Ошибка директора — говорить:

— «Ну да, обед — это важно...»

— «Надо было кого-то позвать»

— «Почему не передал клиента?»

Разбор уходит в детали.

Правильные ответы:

— «Клиент не отработан — это факт».

— «Как ты закроешь такие ситуации дальше?»

— «Обед — это пауза, а не причина бросать клиента».

— «Пока клиент в контакте, ты с ним работаешь или передаёшь».

— «Что ты сделаешь в следующий раз в такой ситуации?»

Цель — поставить приоритет: сначала клиент — потом всё остальное. Надо побудить сотрудника не «уходить», а передавать клиента или завершать сделку.

Как обучить администратора?

Дать чёткое правило:

— Есть клиент — ты с ним до логического конца или передаёшь его другому сотруднику.

Формула: «Клиент — завершил/передал — потом обед».

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник уходит «по расписанию», игнорируя клиента.

Средний: сотрудник понимает, что обед — это не оправдание, чтобы бросить покупателя, но не всегда контролирует себя.

Сильный: сотрудник передал клиента и ушёл на обед или закрыл продажу, потом ушёл.

Вывод:

Обед — это норма. Но клиент — это работа.

Сильный сотрудник управляет моментом, а слабый — подчиняется расписанию.

7. «МЕНЯ ЭТОМУ НЕ УЧИЛИ»

Сотрудник говорит:

— «Я не умею и не хочу брать ответственность за это».

— «Я жду, что меня будут обучать, а не учусь сам».

— «Без инструкции я не действую».

Эмоция:

— неуверенность;

— защита;

— иногда есть скрытое сопротивление: «Я не обязан это уметь».

Риск:

У сотрудников закрепляется модель поведения: «Не учили — не делаю». Сотрудник перестаёт развиваться, любая новая задача вызывает ступор, директор становится «постоянным тренером».

Итог: команда не растёт и тормозит любые изменения.

Ошибка директора — говорить:

— «Я тебя сейчас научу...»

— «Мы это проходили»

— «Почему ты не спросил?»

Директор уходит в обучение вместо управления и закрепляет зависимость.

Правильные ответы:

«Теперь ты знаешь, что это нужно делать».

«Когда разберёшься и закроешь?»

«В работе ты отвечаешь не только за то, чему тебя учили, а за результат».

«Если не умеешь, то разбираешься и делаешь».

«Что ты сделаешь, чтобы научиться этому сегодня?»

Цель — перевести сотрудника из состояния: «Меня учат» в «Я учусь».

Как обучить администратора?

Формула: «Не умеешь — Разобрался — Сделал — Применяешь».

И правило: не решать за сотрудника, а направлять его к решению.

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник ждёт инструкций.

Средний: сотрудник может сделать, но избегает этого.

Сильный: «Не делал раньше, но разберусь и выполню».

Вывод:

«Меня этому не учили» — это не про навык.

Это про отказ учиться.

8. «Я НЕ СДАЛ ВОВРЕМЯ, ПОТОМУ ЧТО НЕ УСПЕЛ»

Сотрудник говорит:

- «Я не рассчитал время».
- «Я не выставил приоритеты».
- «Я реагировал, а не планировал».

По сути, задача сорвана из-за отсутствия контроля.

Эмоция:

- защита;
- лёгкое оправдание;
- иногда растерянность («Я старался, но не вышло»).

Риск:

У сотрудников закрепляется модель поведения: «Не успел = нормально», дедлайны перестают что-то значить, падает дисциплина, появляются системные срывы задач.

Итог: магазин начинает жить без чётких сроков.

Ошибка директора — говорить:

- «Почему не успел?»
- «Нужно было быстрее»
- «Ты плохо работаешь».

Разговор уходит в причины и эмоции, сотрудник учится объяснять, а не планировать.

Правильные ответы:

«Срок сорван — это факт».

«Когда закроешь задачу?»

«„Не успел“ — это ошибка планирования, а не причина».

«Какие задачи ты уберёшь или перераспредишь, чтобы уложиться в срок?»

«Что изменишь в работе, чтобы это не повторилось?»

Цель — перевести мышление с «не успел» на «как успею?».

Нужно научить управлять:

— временем;

— приоритетами;

— нагрузкой.

Как обучить администратора?

Формула: «Есть срок — Планируешь — Контролируешь — Предупреждаешь заранее».

Ключевое правило: если не успеваешь, говоришь об этом ДО дедлайна, а не после.

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник не чувствует сроки.

Средний: знает о последствиях и как правильно надо предупреждать о рисках не уложиться вовремя. Но полагается на то, что «пронесёт».

Сильный: «Не укладываюсь, предупреждаю заранее и предлагаю решение».

Вывод:

«Не успел» — это не причина, это отсутствие управления своим временем.

Глава 2. Манипуляции зарплатой

9. «МНЕ ЗА ЭТО НЕ ПЛАТЯТ»

Сотрудник говорит:

— «Я делаю только минимум».

— «Я не связываю себя с результатом магазина».

— «Дополнительная ответственность для меня — лишняя нагрузка».

Иногда так: «Я не чувствую справедливости в оплате».

Эмоция:

— раздражение;

— обида;

— защита («Меня используют»).

Риск:

У сотрудников закрепляется модель поведения: «Нет оплаты — не делаю», исчезает инициатива, члены команды перестают помогать друг другу, любое «чуть больше» вызывает сопротивление.

Итог: магазин работает на минимуме, без гибкости.

Ошибка директора — говорить:

— «Мы всем за это не платим».

— «Это входит в обязанности».

— «Не нравится — уходи».

Конфликт усиливается, доверие падает, сотрудник ещё сильнее закрывается.

Правильные ответы:

— «Сейчас эта задача есть, её нужно выполнить».

— «К какому времени закроешь?»

Без обсуждения денег в моменте. Фокус — на задаче.

«В работе оплачивается результат, а не список „моё — не моё“».

«Если ты хочешь больше зарабатывать, то берёшь больше ответственности».

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.