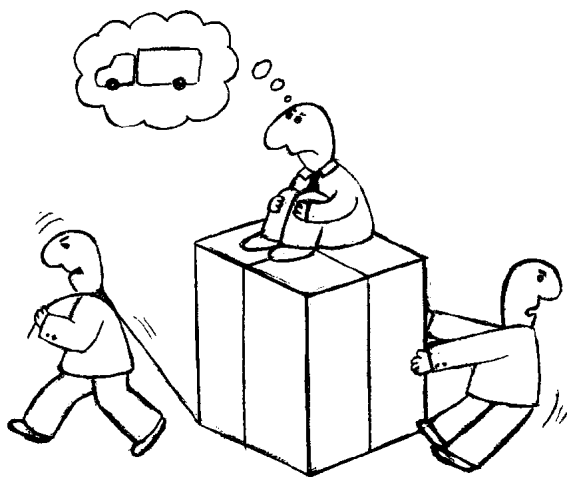


КУЗНЕЦОВ
АНДРЕЙ
ЕВГЕНЬЕВИЧ

КАК НАЙТИ «СВОИХ»?

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



Москва
2005

ББК 88.5
К 89

Кузнецов А.Е. КАК НАЙТИ «СВОИХ»? — Тула: Гриф и К, 2005.— 110 с.

Доступно, кратко, легко, а главное — крайне практично автор знакомит читателя с наиболее сложной стороной науки об управлении — организацией командного усилия. Только личный опыт и обширная практика в качестве бизнес-консультанта позволяют автору этого учебника настолько ярко и доходчиво продемонстрировать читателю ключевые законы командостроения и основы группового мышления.

Освоив материалы учебника, вы сможетекратно усилить влияние собственного «Я» на членов своей команды и партнеров по бизнесу. Ряд примеров бытового уровня позволят вам пересмотреть и заметно повысить качество межличностных отношений в вашей семье среди друзей и знакомых.

www.7keys.ru

ISBN 5-8125-0686-8

© Кузнецов А.Е., 2005

■ СОДЕРЖАНИЕ

Часть 1. ОСНОВЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДНОГО УСИЛИЯ

Люди и взаимоотношения	7
Мировоззрение	10
Концепция.	10
Концепция взаимоотношений.	12
Ключевой закон толпы	13
Что лежит в основе команды?	14
Футбол — командная игра!	16
Концепция «ОНИ».	18
Концепция «Я».	24
Концепция «Ты».	29
«Предохранитель»	31
Концепция — «Мы».	33

Часть 2. ИГРА В ИГРЕ

Командное усилие	39
Матч лиги чемпионов!.	43
Мы — как паритет в переговорах	45
Команда — возможность принять решение.	46
Мы предлагаем?	48

Часть 3. МЕТОДИКА ИЗМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Процедура изменения концепции	53
Первый этап в изменении концепции.	54

Второй этап в изменении концепции	55
Переход «Они — Мы»	56
Переход из «Я» в «Мы»	61
Переход «Ты» — «Мы»	66
Контрвзаимодействие (или Как выключить человека из команды?)	73
Командный дух.	77

Часть 4. МЕТОДИКА ПОИСКА «СВОЕЙ» КОМАНДЫ

Что же делать, если вы не в «Мы» (Поиск команды).	83
Для тех, кто в концепции «Они».	84
Для тех, кто в концепции «Я»	88
Для тех, кто в концепции «Ты»	89
Для тех, кто в концепции «Мы»	91

ПРИЛОЖЕНИЯ

Тренинг «С карандашом».	95
Тренинг «Шнурки»	96
Тренинг «Пятнашки на стульях»	96
Тренинг со спичками	97
Тренинг «Чтение газет».	100
Тренинг «Телеграмма из центра»	100
Тренинг «С коробкой»	101
Тренинг «С коробкой» (мастер-класс)	102

Часть 1

ОСНОВЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДНОГО УСИЛИЯ

Знаете ли вы, куда идут, когда хотят заработать немножко денег своим умом? Правильно! В телепередачу «Что? Где? Когда?»

А куда же тогда идут, чтобы зарабатывать деньги умением договариваться? Правильно — в продажи!

■ Люди и взаимоотношения

Собственно, далее в предлагаемом учебнике я хотел бы обсудить с вами вопросы взаимоотношений между людьми, в частности и такие непростые вопросы:

Как обычно люди воспринимают друг друга?

Почему они воспринимают друг друга именно так?

Как быстро найти общий язык с незнакомым вам человеком?

Есть ли способ строить конструктивные взаимоотношения?

Кто мог бы стать полноценным членом вашей команды?

Всякий ли из тех, с кем вы говорите, мог бы работать с вами в партнерской связке?

«Зачем нам все это обсуждать?» — спросите вы. То, что люди по-разному относятся друг к другу, это,

уверен, не новость для вас. Но, как ни странно, это естественно для человека и его психики. Естественно также и то, что можно потратить какое-то время и найти людей, которые к вам относятся по-настоящему хорошо. Несомненно и то, что можно также потратить какое-то время и отыскать людей, которые к вам относятся плохо. Понятно, что, если вы будете отвечать нехорошим ребятам той же монетой, они разбегутся сами собой. Неприятность в том, что так же сами собой разбегутся и хорошие ребята, если отвечать им неправильно.

Но можно не терять много времени на поиск единомышленников, не полагаться на судьбу или счастливый случай — достаточно приложить немного усилий, применить некоторые специальные приемы и техники, и тогда вокруг вас будут появляться все чаще люди, с которыми вы будете находить общий язык. Вы вдруг заметите, что вокруг вас, как по волшебству, будут появляться те люди, которые будут понимать вас с полуслова и самое главное, на мой взгляд, что и вы будете понимать их.

Здесь, в этой книге, вы найдете хороший, надежный, проверенный временем метод построения партнерских отношений. Точнее метод, который я предлагаю вам изучить, является именно таким. Я не навязываю вам этот метод, и вы не должны думать, что он единственный, универсальный или всемогущий, подготавливаю, что это далеко не так. Но мой личный опыт говорит мне об этом. Как только я рассказывал кому-либо об этом методе, как только я обучаю кого-либо тем приемам, из которых он состоит, так сразу бизнес этого человека начинает идти на лад, дела его

начинают спориться, а в карьере его неожиданно наблюдается определенный подъем. Только поэтому этими приемами и методами я решил поделиться с вами. Просто уверен, что эта информация вызовет определенный интерес как у профессионалов в области управления продаж и ведения переговоров, так и у новичков. У многих начнет получаться, и просто уверен: многие будут благодарны мне за мою науку.

В предлагаемом далее материале, который мы с вами будем изучать, есть также и маленький, но весьма важный, как мне кажется, кусочек из моего метода построения командных отношений. Если вы воспользуетесь предложенным ноу-хау, вы сможете стать профессионалом в командостроении или, говоря проще, специалистом по созданию рабочих бригад, состоящих из людей, стремящихся к достижению поставленных вами целей.

Будет неплохо, если вы как минимум будете рассматривать предлагаемые мной в этой книге рекомендации, как начальные принципы, используя которые ежедневно в своем бизнесе вы в течение достаточно короткого промежутка времени сможете сплотить рядом с собой и непосредственно под своим началом дружный работоспособный коллектив. Уверяю вас: уже сегодня вы достойны того, чтобы иметь команду, члены которой будут добиваться поставленных вами целей, не затрачивая при этом силы на межличностные отношения и проблемы психологической совместимости.

■ Мироззрение

Далее мне хотелось бы рассмотреть, самое, пожалуй, масштабное и в то же время запутанное явление человеческой психики — мироззрение. Мироззрение — это на первый взгляд немного сложный, но все же на деле достаточно простой и понятный философский термин. Среди людей принято употреблять этот термин в самых разных значениях и контекстах. Например, люди говорят — правильное, нестандартное, большое, широкое и даже глубокое мироззрение. Главное в этом то, что без него, без мироззрения, нельзя. Постоянно и в каждый отдельный период времени на человека обрушиваются тысячи проблем вопросов и ситуаций — это и есть его мироззрение.

Но когда мы говорим о том, что мироззрение человека меняется, допускаем небольшую ошибку, потому что изменяется обычно не само мироззрение, а только его концепция. Это еще один непростой термин, который нам с вами придется освоить.

■ Концепция

Концепция — это своего рода эталон интеллектуального восприятия окружающего мира, своеобразная призма, сквозь которую человек видит вещи не так

ми, какие они есть, а такими, как он может их видеть, исходя из концепции собственного мировоззрения.

Дело в том, что разные люди видят происходящее вокруг по-разному. Вдумайтесь на секунду в эту мысль — один и тот же одинаковый во всех отношениях мир два человека воспринимают совершенно разным. Естественно также и то, что разные люди видят по-разному то, чем им приходится заниматься. Одна из таких позиций, один из таких взглядов, называется концепцией мировоззрения. Это очень сложные слова, но они говорят о простых вещах. Если вы надевали, когда-нибудь очки с желтыми стеклами, то вы начинали видеть весь мир в желтом цвете. Вы шли и говорили: «Надо же, какие желтые люди вокруг!» Если бы это было зимой, то вы бы говорили: «Как много в этом году выпало желтого снега. Какие странные желтые рамы на окнах, какие странные желтые двери». Ваш мир стал бы желтым. Это и есть концепция вашего мировоззрения — это то, каким мы видим мир.

Представьте, вы вдруг встречаете человека, у которого на носу синие очки, и вы говорите ему: «Какие-то нехорошие люди выкрасили стену в желтый цвет?»

А он вам отвечает: «Ты странный! Стена синяя!» Между этими ребятами случилось бы много общения наверное: «Я смотрю, мы с тобой говорим на разных языках, похоже, что ты меня не очень-то понимаешь? Пойдем-ка, поищем еще кого-нибудь, пусть он нас рассудит». И вот парни подходят к третьему и, показывая на стену, говорят ему: «Мы тут поспорили — мой товарищ говорит, что она желтая, а я говорю, что она синяя». Третий смотрит на обоих подозрительно не-

сколько минут, потом говорит: «Ребята, вам спорить не о чем, похоже что вы оба придурки — она крас-на-я!!! И не ходите ко мне по пустякам! Просто запомните: все стены красные, и ничего с этим не сделаешь! Они красными были и красными останутся!» Потом вдруг к этому чудному трио присоединяется еще кто-то и говорит: «А что это вы тут ссоритесь по поводу белых стен?»

На что они поворачивают в его сторону недоуменные глаза и в один голос шипят: «А-а-а, понятно, очередной придурок у нас в компании! Добро пожаловать!»

■ Концепция взаимоотношений

Если посмотреть на эту ситуацию проще, то получается, что, когда человек находится в команде, он видит своих коллег по работе, видит своих клиентов по бизнесу, воспринимает своего руководителя и своих товарищей определенным, только ему одному понятным образом,— эту особенность восприятия мы и назовем его личной концепцией мировоззрения. Это своего рода принципиальная личная позиция по отношению к тем обстоятельствам, которые происходят вокруг него.

Наблюдая за людьми в процессе общения, вы можете заметить несколько характерных черт в их отношении к вам и к ситуациям, в которые они попадают, это обычно называют концепцией взаимоотношений. Таких концепций мы будем различать четыре и далее изучим эти концепции подробнее.

■ Ключевой закон толпы

Толпа не умеет принимать конструктивные решения!

Сама такая возможность — принять конструктивное решение, лишает ее главной привилегии — «быть толпой». Становиться частью толпы — это в некотором смысле и есть шаг к тому, чтобы больше не принимать решений.

Команда, организация, коллектив — это не что иное, как форма существования толпы. Потому как, если мы внимательно посмотрим на суть существования этих организмов, обнаружим, что в основе самой сути их существования находится отсутствие каких-либо решений. Недаром же существует правило, согласно которому любая компания, команда или коллектив «теряют себя» и свой потенциал к существованию, как только исчезает общая цель.

А как вы думаете, что тогда цель для них?

Это не что иное, как решение, которое уже было кем-то принято, присоединившись к которому уже больше не нужно принимать собственных.

Если рассматривать явление «толпа» в таком контексте, то получается, что «быть толпой» — это лишь пытаться найти цель. Люди образуют группы и совещаются, спорят и сомневаются лишь потому, что они пока не имеют единого решения по вопросу.

Откуда же берется такое решение?

Вы будете удивлены, огорчены и, может быть, даже расстроены, но механика и психология этого явления в человеке такова, что единственно правильное и успешное решение может быть предложено лишь индивидуумом — одним-единственным человеком. Именно так это происходит. Только поэтому в истории мы помним имена героев. Мы помним таких демонов дьявольской силы, как Гитлер, и таких великих представителей лучших светлых благодетелей, как Христос. Мы не помним ни одного из миллионной армии поклонников и фанатов, чьими руками была реализована чудовищная воля безумцев, но мы помним каждую из их безумных затей.

Вы можете использовать это открытие как аксиому:

«Когда вам начинают задавать много вопросов, когда с вами пытаются спорить, вас тянут на всяческие совещания и планерки, вам нужно сесть, проанализировать ситуацию и принять решение (принять решение — возможно, просто согласиться с уже существующим). То единственное, важное, главное решение, которое вы и будете выполнять!»

■ Что лежит в основе команды?

Так уж случилось в истории науки о менеджменте, что ряд классиков этой уважаемой науки на заре ее создания утверждали, что главное условие существования команды — ее цель. Это можно вывести из ключевого определения команды:

«Команда — группа людей, объединенных и работающих на достижение общей цели».

Но есть все же в этой блестящей, я бы сказал непорочной, формуле один существенный недостаток — она не соответствует житейской истине. Если у каждого в команде спросить: «Зачем вы ходите на работу?» — один ответит, что ему нравится ездить на работу и по дороге прижиматься к красивым девушкам в переполненном вагоне метро в час пик. Второй ходит на работу, потому что ему ужасно не нравится его начальник, и он рад хоть чем-нибудь ему насолить в этой жизни. Третьему нужно срочно до весны заработать лишних сто долларов, потому что он обещал купить сыну велосипед к концу учебного года, и для него единственный шанс выполнить обещание перед своим сыном — это продолжать работать в этой компании...

Можно, конечно, каждый день собирать рабочий коллектив, рисовать перед людьми на доске мешок баксов, формулируя при этом красивую цель, можно даже каждое утро и каждый вечер заставлять кричать хором: «Наша цель — мешок баксов к следующему году!» Я, кстати, знаю компанию, в которой они именно это практикуют, и им, к слову сказать, это очень помогает в работе.

Но есть более простой и менее экзотический способ подготовить людей к работе в команде. Можно заняться выращиванием внутри коллектива командного духа волевыми усилиями непосредственно руководителя. Как бы со стороны, совершенно ненавязчиво и не очень заметно для остальных сотрудников.

■ Футбол — командная игра!

Почему футбол?

Суть явления и его механику как нельзя лучше иллюстрирует именно этот вид спорта; конечно же, есть еще много видов спорта, на примере которых можно было бы проиллюстрировать это явление. Так уж вышло, что футбол, как игра массовая, знакома большинству читателей. Многие, еще будучи детьми, целыми днями гоняли мяч по двору в составе дворовой команды. Только поэтому имеет смысл остановиться на футболе как на игре, в которой побеждает команда.

Вы должны понять что «футбол» в нашем случае — это лишь образ, который легко запомнить и не более того. Я не футбольный тренер, а вы не футболисты, но то, что мы сейчас будем делать, похоже на подготовку к футбольному матчу.

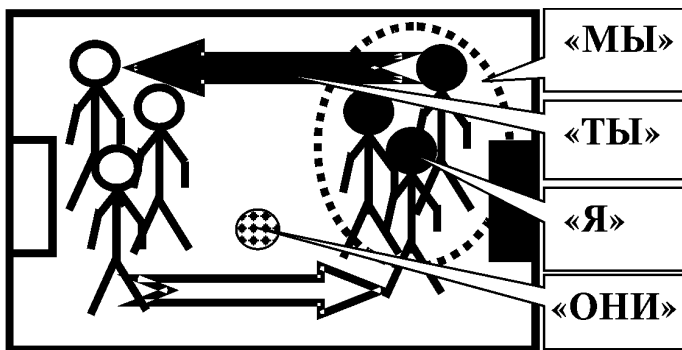
Осмелюсь добавить лишь одно — тот матч, к которому мы с вами будем готовиться сейчас, сильно отличается от любого матча, который вы когда-либо могли видеть по телевизору. Цена победы в этом матче высока, потому как от итогов этого матча зависит ваш собственный успех в вашем собственном бизнесе. Возможно, что уже только поэтому ваша задача не просто запомнить то, о чем пойдет речь далее в этой книге, но и прочувствовать все это на собственной шкуре. Я искренне желаю тебе, уважаемый читатель, чтобы тот материал, с которым ты познакомишься сегодня, завтра стал частью твоей собственной жизни. Пусть уже завтра то, что вы увидите

вокруг, станет для вас прочитанной книгой. Научитесь видеть строки этой книги в людях, которые вас окружают, и тогда каждая следующая глава из этого учебника станет инструкцией к действию.

Почему?

Потому что, чем лучше, чем ярче, чем проще вы будете это наблюдать в других людях, тем легче вам будет находить общий язык с этими людьми.

Соответственно на рисунке ниже вы видите схематичное изображение ситуации на футбольном поле в разгар ответственного матча.



Самое интересное в том, что, хотим мы этого или нет, мы всегда не одиноки в этом мире, точнее, почти всегда не одиноки. Если вы живете в городе, то уже с утра, проснувшись, вы становитесь частью команды. Если вы живете в квартире с семьей, тогда вы часть этой дружной команды под названием «Мой дом». Но не всем даже с этим одинаково повезло. Мы говорим — «Мой дом моя крепость», а кто-то рядом с на-

ми бормочет, что это далеко не так. Потому что над ним или под ним живут бомжи. А это уже не так хорошо, как могло бы быть: сверху течет вода, а снизу пахнет горелым мусором. Это очень важная и почти неконтролируемая игра, в которой мы всегда часть команды, хотим мы этого или нет. Хорошо, если противник живет не за стенкой и не в соседнем доме,— лучше, если он живет в соседнем подъезде, но это не исключает наше участие в общей игре под названием «Жизнь».

То же самое в бизнесе: не важно, что вы будете обсуждать — борщ в столовой, сумму сделки или свое завтрашнее повышение по службе. Все очень просто: это игра,— и вы можете быть в любом месте нашей картинки (см. схему).

■ Концепция «ОНИ»

У нас остались только две вещи, которые нас спасут:

— либо мы начнем продавать то, что есть у нас на складе,
— либо прилетят инопланетяне и все это купят оптом.

Как мне кажется, второй вариант реальной!

«Они» — концепция «футбольного мяча». То, как футбольный мяч относится к футболу, это именно то, как человек воспринимает остальных участников биз-

неса, находясь в концепции «Они». Иногда человек в концепции «Они» действительно напоминает маленький футбольный мяч, мяч, который пинают по футбольному полю от одних ворот к другим, и вроде как от него ничего и не зависит.

Давайте представим себе пару часов из жизни футбольного мяча на футбольном поле. Вы только подумайте, что делают футболисты с футбольным мячом на футбольном поле все это время? Вы совершенно правы: они его просто пинают ногами! Буквально каждый и все кому не лень дают ему пинка, как только он попадает на глаза. На секунду посмотрите на мир глазами футбольного мяча, и вы тут же почувствуете вот этот непростой взгляд на жизнь. Вы только представьте себе: закончился чемпионат мира, финальный матч,— вы поднимаете футбольный мяч и берете у него интервью, вы говорите: «Ну что, футбольный мяч, как тебе футбол вообще? За кого тебе интереснее болеть? Кто, по-твоему, в финале лучше играл?» Естественно, что в этой концепции находятся футбольные ворота, газонная трава и все остальное — все то, что причастно к футболу. Это необходимые участники игры, но они находятся в этом состоянии по отношению к футболу. Когда вы просите оценить, кто в футболе самый лучший игрок, футбольный мяч отвечает: «Вы что, издеваетесь? Да они все на одно лицо, они все меня не любят!»

Именно так воспринимает человек жизнь в коллективе, находясь в этой концепции. Ему кажется, что у него нет больше кого-то, кто бы мог приносить ему больше расстройств и неприятностей. «Они все меня просто достали, они все теперь на одно лицо, они все

надо мной издеваются»,— думает мяч. Каждый раз, когда он пытается решить свои проблемы, он приходит в тупик и все его попытки заканчиваются одними и теми же выводами: «Они меня достали, они мне не разрешают, они все против меня!»

Такой клиент приезжает к вам на переговоры, и вы говорите ему: «Что же вы, сударь, делаете? Уже два дня мы с вами об этом говорим, и уже давно пора было бы принять решение». А он вам в ответ: «Вы поймите меня правильно, но они все против меня, они просто ополчились на все мои предложения, они даже не разрешают мне с вами встречаться!»

Если вспомнить о том, что человек имеет разную концепцию по отношению к разным вещам, и посмотреть на концепцию глобально, получится, что человек, у которого вообще все в этой жизни в состоянии «Они», просто мертв! У меня в психологической практике был очень похожий на такое состояние клиент. Я ему говорю: «Здравствуйте, Михаил Петрович! Хорошо, что вы ко мне приехали». А он мне отвечает: «Я к вам не приехал, меня к вам привезли».

Вы можете встречать людей, которым остальные все время мешают жить долго и счастливо. Вы можете это встречать постоянно. Я видел тех, которые целыми днями твердили одно и то же, люди вокруг превратились для этих несчастных в одну большую серую массу негодяев, которые заставляют их играть в свою игру.

Мяч — это такой участник игры, без которого нельзя. Даже когда он, бедняга, убегает с поля, вырывается на волю, его находят и возвращают обратно. И вы должны понять, что это всего лишь его

взгляд на жизнь. Мячом быть нелегко, какая бы хорошая и добрая игра ни была. Чем более профессиональной будет игра на поле, тем сильнее будет страдать мяч. На некоторых изготовители так и пишут: «Рассчитан на пять часов игры!»

Быть в «Они» — это также играть в футбол, но играть в качестве мяча.

Вы должны правильно принять эту концепцию, в реальной жизни «Они» — это не значит, что человек превращается в мяч и его начинают бить ногами, просто он думает, что от него ничего не зависит, что он маленький и слабый.

Это минимально, как человек мог бы воспринимать мир вокруг «Они». Почему так? Потому что люди, которые понимают жизнь с позиции футбольного мяча, часто употребляют это слово. И говорят эти люди почти всегда в таком же склонении: они не любят, у них нет денег, они не поймут, они отругают.

В этой концепции человек использует такие формулы размышлений, которые заставляют его ум объединять и как бы растворять грани у совершенно не объединяемых и не растворяемых в обычной жизни предметов объектов и ситуаций. Только поэтому, находясь в концепции «Они», отношение к жизни, может включать, например, и такие слова как — все, везде, у всех, всегда и т.д. Ребята, находясь в «Они», будут постоянно говорить: «Это все не интересно, это все ерунда, это все есть, я все время занят, у меня всегда нет денег».

Мир ведь в реальности весь такой разноцветный, многогранный и разнообразный, в нем существует множество разных интересных вещей. Но у «Они»—

человека весь мир превращается в одну большую, сплошную, серую массу, которая напрягает его постоянно, мешая ему сосредоточиться и действовать.

Я хочу вам подчеркнуть одну маленькую вещь. Мы с вами можем относиться к разным вещам в разных концепциях. Сто процентов, если вы сейчас просмотрите пару-тройку дел, которые вам приходилось решать в ближайшие пару часов, то найдете вещи, которые находятся у вас в состоянии «Они». Вещи, по отношению к которым вы занимаете такую четкую позицию — «Меня это не волнует!» Позиция, которая выражается в том, что вам неинтересно, кто, что, кому и когда это сказал. «Все они дураки! Все они не заслуживают моего внимания», — говорите вы и продолжаете заниматься своими собственными делами...

Самое страшное — это когда подобная концепция переключивается в вашу личную жизнь, когда в вашей голове вдруг появляется, например, такое: «Все бабы — дуры!» Или у женщины вдруг созревает идея: «Все мужики — козлы!» Это такие позиции, с которыми в жизни очень тяжело. Это есть верный шаг к гомосексуализму.

Обиделся на всех женщин и стал...

Или наоборот, обиделась на всех мужчин и стала...

Это суровые, но логичные законы нормальной жизни нормальных людей.

Обиделся на всех учителей в школе и стал...

Правильно, неучем и дебилом!

Например: обиделся на все профессии сразу и стал...

Первый шаг — я все перепробовал, но у меня ничего не получается.

Каким будет второй?

С бомжом поговорите когда-нибудь, очень поучительная беседа может получиться из раздела «как не надо делать». Бомж — это человек, который все еще живет, но у него нет никого: ни друзей, ни знакомых, — он обижен на весь мир. Весь мир для него одинаков. Все люди одинаковые, все бабы одинаковые, все мужики одинаковые, все собаки одинаковые, все улицы одинаковые, все постовые на одно лицо.

У несчастных людей ведь весь мир такой неконкретный, в серой дымке.

В этой концепции у человека есть две позиции, до этого я рассматривал только негативную сторону явления, но у него есть еще и позитивная сторона, если, конечно, ее можно так назвать. Такие люди еще иногда верят в то, что счастье приходит не в результате труда, а в результате явления свыше. Такая вера — это тоже последствия концепции «Они». Когда человек размышляет по принципу: «Они нам помогут! Они нас спасут, они будут о нас заботиться. Они не дадут нам умереть!» и т.д. И даже когда он все делает сам, но при этом уверен, что должен все время быть кому-то благодарен, — это также не очень хорошо, и мы это также будем относить к этой концепции.

■ Концепция «Я»

«Мы тут с товарищами посоветовались, и я решил...»

В каждой игре, да и в каждой команде есть человек, которому мешают не только игроки из команды соперников, но и игроки своей собственной команды. В любой футбольной команде есть такой звездный футболист, он на схеме отмечен стрелкой, так вот он обычно в раздевалке говорит: «Я сделал бы все один, если бы под ногами не болтались вы!» Основная идея этой концепции — все текущие задачи и проблемы пытаться решать с точки зрения «я». Этот человек считает, что мир начинается и все дела начинаются с него самого.

У вас на схеме есть две команды. Команда черных хочет забить мяч в ворота команды белых. Команда белых соответственно стремится сделать обратное. Это и есть игра. И среди этих несчастных есть кто-то, кто тоже хочет забить мяч, но хочет он этого один. Случается также и наоборот, если вдруг кто-то другой, но не он, все же забивает мяч, такой человек говорит: «Я так и знал, что мы забьем этот мяч, я как в воду глядел, я это первый почувствовал! Я вчера, перед тем как ложиться спать, понял, что мы забьем этот мяч! Это все благодаря моему умению предвидеть!»

«Я»-концепция — это человек, который говорит: «Вообще-то я играю в футбол лучше остальных. И, когда бегу по полю, я нахожусь в метре от успеха и не забиваю только потому, что я невезучий, сегодня не мой день». Как максимум, такой человек говорит: «Ребята, вы заметили, как сегодня я спас всю игру, я сделал это сам, в одиночку! Вы, уроды, победили сегодня только благодаря мне! Если бы не я, были бы вы теперь такими крутыми?» Когда игроки после футбола обсуждают, как прошла игра, этот человек говорит: «В следующий раз на поле выйду я один, а иначе мы все опять проиграем!»

В футболе это явление может проявиться не только в одном конкретном игроке. Звезда обычно играет сама по себе, она не играет в команде. Она может быть большим профессионалом, но от того, что звезда — профессионал, сама по себе она не приносит победу команде. Вы наверняка слышали о такой проблеме «звездных команд». Звезды не умеют играть в команде. Что они делают на поле? Они не забивают «простые голы» в стремлении забить красивый гол, чтобы продемонстрировать тем самым свое «Я». Они не дают пасов, они спорят с судьями, а в итоге из-за этого страдает не только команда, но и игра в целом.

Клиент приходит в магазин и говорит: «Я решил отдать предпочтение вашей компании, она мне нравится!» На что продавец ему отвечает: «Это не вы ко мне пришли, это я вас к нам пригласил!» И вот между этими двумя начинается спор на тему, кто важнее в этой жизни. Большое неконтролируемое «Я» — это именно то, что позволяет таким бесполезным конфликтам появляться и существовать.

Вы, наверное, сталкивались с людьми, которые считали себя избранными и лучшими во всем? Возможно, вам сейчас станет смешно или, может быть, даже грустно, но это так и есть на самом деле! Я хочу сказать, что жизнь человека или мир человека в этой концепции начинается с него самого. Этот человек считает, что когда он появляется где-то, начинается настоящая жизнь, а до этого были сплошные мучения. Он уверен, что если не выскажет свое мнение, то остальные забудут сказать об этом. Такой парень просто убежден, что именно он и только он, должен выглядеть лучше остальных, заметнее остальных, умнее остальных, круче остальных, приятнее остальных, перспективнее остальных. Он не задавака и не эгоист, просто это — его личный взгляд на жизнь. Человек в «Я»-концепции — это еще и тот игрок, который если уж и играет в какую-то свою игру, то делает это на все сто, как говорится, по полной программе, с полной отдачей, так, как он может.

Я как-то проводил семинар, и в нем участвовала большая группа менеджеров, я спросил: «Ребята, а кто из вас этим вечером считает себя самым уставшим?» Просто у семинара была такая тема — «Самочувствие», и в группе нашелся такой человек, который тут же сказал: «Мне хуже, чем всем остальным! Я уверен в этом!»

Этот человек все время любит говорить «я». И думает так же. Если человек любит говорить слово «я», — это не только потому, что он любит говорить само слово «я», не только потому, что его так научили, но он и думает так же. Один человек скажет: «В комнате жарко», а другой произнесет: «Мне жарко в этой

комнате». Один человек скажет: «Закрой форточку», второй человек говорит: «Мне дует». Один человек скажет: «Мне кажется — это не то, что мне нужно». А второй промолвит: «Это темнее, чем вот то».

Вы обязательно должны научиться улавливать разницу!

Существует также и «Я»-наоборот: «Ребята, извините, это все из-за меня, это я неправильно бил, ничего не могу с собой поделать. Я не выспался, я плохо себя чувствую, отстаньте от меня, меня это не интересует, предложите кому-нибудь другому». Есть даже такой термин «гиперответственность» — это когда человек смотрит телевизор и ему становится плохо от тех несчастий, которые переживают люди на экране. Сидя перед телевизором, он искренне уверен, что он каким-то образом в ответе за тех несчастных, что тонут в океанах, замерзают во льдах и страдают от засухи в пустынях.

Приведу пример проще: как-то я был знаком с директором одного автомобильного комбината. Он рассказал мне историю о том, как приехала к ним в сервис девушка и они меняли тормозные колодки на ее машине. Производя замену, слесарь заметил, что тормозной диск тоже сильно изношен, и предложил его заменить, но она уехала, сославшись на нехватку времени. На следующий день ее муж привез на эвакуаторе к ним в сервис искореженный автомобиль. В дороге на большой скорости тормозной диск разогрелся от новых колодок, которые установили накануне, и раскололся на две части, в результате колесо заклинило, а автомобиль перевернулся. Девушка-водитель осталась жива, но в тяжелом состоянии про-

вела в больнице несколько месяцев. Мой клиент все эти месяцы страдал от бессонницы, потому что был уверен, что именно он стал причиной этого несчастья. Он не хотел даже предположить мысль, что девушка просто могла не справиться с управлением по неопытности, или что в диске мог быть спрятан заводской брак и дело вовсе не в износе. Он заболел идеей собственной вины, потому что он считал себя ответственным за этот несчастный случай.

Кто-либо, находясь в концепции «Я», может считать, что солнце всходит из-за того, что он просыпается, а вечер наступает уже только потому, что он устал. «Я» — это способ мышления. Весь мир этого человека строится принципиально от него и вовне. Всегда, когда вы входите в офис какой-либо компании, там есть кто-то кто находится в «Я». А все остальные вокруг? Это всего лишь люди рядом, они все просто его помощники. Это иногда забавно выглядит, но, даже если этот человек работает курьером в этом офисе, секретарем или уборщицей, все равно он будет думать, что именно с него начинается любое дело.

Если вы будете внимательны, этот кто-то «Я» обязательно обозначится. Этот человек обязательно скажет, на кого нужно обратить внимание в первую очередь. Он скажет: «Я» считаю, что так не нужно поступать». Или скажет: «Мне это не нравится. Вы должны уйти отсюда, потому что здесь нахожусь я. У меня в кабинете так не принято. Я люблю так и эдак, то и это, и вы должны делать именно так, как хочу я».

■ Концепция «Ты»

Мы дружили много лет, но потом выяснилось, что он жадный и мелочный человек.

Он взял у меня в долг сто рублей и не вернул вовремя. с тех пор я с ним не общаюсь!

Эта концепция в человеке очень похожа на концепцию «Они». Есть только одно принципиальное отличие. Человек в концепции «Они» не различает персон и личностей, для него это большая серая масса неприятностей, в редких случаях удовольствий. В концепции «Ты», напротив, всегда звучат конкретные имена. Человек в концепции «Ты» обязательно совершенно точно и конкретно показывает, кто, что и почему мешают ему жить и действовать. Выглядит это примерно так: «Я не виноват, это все он!» Или так: «Есть у нас один парень, и вы его знаете, и вот все из-за него происходит!» Может быть так: «Ты сказал лишнее, и, если бы не ты, у нас все бы сложилось как надо. Впредь попрошу тебя помолчать!»

«Ты»-концепция — это ситуация, когда у человека есть кто-нибудь, кто все время виноват. Это не «они», потому что они — это когда их много и они известны. «Они» от «Ты» тем и отличается, что в «Они» существует некая бесформенная масса: «Все бабы — дуры», а в «Ты» есть конкретный человек, вроде этого: «Все

бабы как бабы, а мне идиотка попалась!» «Ты» — это когда есть одна конкретная личность или небольшая группа: «Знаете ли, везде мерчендайзеры как мерчендайзеры, а у нас тут просто кучка идиотов».

«Ты» — это еще и когда из общей массы неприятностей выделяется какая-то конкретная причина. «Мне нравится практически все из того, что вы мне предложили, но вот эта штучка мне не нравится, и она мне здесь не нужна». «Ты» — это постоянное желание что-либо выделить или зафиксировать, в крайнем случае, устранить.

Нужно добавить, что в бизнесе часто такой подход может быть более масштабным и за «Ты» может скрываться целый отдел, компания или явление. Например, это может выглядеть так: «Во всем виноват транспортный отдел! Это все «Они» (в смысле «Ты»). Если бы не транспортный отдел, мы бы уже давно вышли на уровень сорока миллионов в месяц. Но транспортный отдел не работает, вы, ребята, виноваты в том, что у нас у всех маленькая зарплата».

Когда вы спрашиваете директора компании: «Что по-твоему мешает фирме развиваться?» — и он говорит: «Люди у меня плохие. Все мои сотрудники просто идиоты. Прямо как на подбор собралась команда придурков». Этот ответ говорит нам о том, что человек находится в концепции «Они», потому что в этом ответе нет конкретики, нет объективной проблемы, все абстрактно. Но если он говорит: «Ты, Петров, виноват в том, что у меня не получается», — это уже совсем другое дело. «Ты» — это когда человек действительно, реально, серьезно думает, что его успехи зависят от какого-то конкретного парня, у которого есть имя и

фамилия, или от какой-то конкретной девушки, у которой есть имя и фамилия, или от какой-то конкретной организации, у которой есть название и юридический адрес.

Если преподаватель ведет семинар и думает: «Что за черт — толпа ничего не понимающих идиотов, хоть ботинком бей по голове!» — тогда это концепция «Они». Но когда тот же преподаватель говорит: «Ребята неплохие, но есть в группе один маленький рыженький гаденыш, он сидит на последней парте и всех достает своими тупыми вопросами, уже пять лет он мне морочит голову!» — вы должны понимать, что это совершенно, кардинально и принципиально разные подходы к одному и тому же явлению.

■ «Предохранитель»

Автомобиль может быть любого цвета при условии, что он будет черным.

Генри Форд

Есть одна политическая тонкость в том, чтобы иметь такую концепцию. Дело в том, что, используя концепцию «Ты», можно легко уйти от ответственности. Знаете ли, я на полном серьезе иногда слышу от начинающих менеджеров такие разговоры: «У меня все было хорошо, и бизнес шел неплохо, до тех пор пока у нас не появился вот этот парень. Из-за этого придурка моя жизнь просто рухнула! Он, гад, испортил всю мою карьеру, жизнь, настроение, прическу и т.д.».

Именно это делает собеседник в ходе переговоров. Это такое особое действие с его стороны, обычно он это делает непроизвольно, я бы сказал неосознанно. Но вы будете знать, что это такой прием, а называется он «выставить «Предохранитель»».

По этому поводу у меня есть житейский пример — хотите жене устроить бессонную ночь? Ставьте «Предохранитель»! Вы ей говорите: «Милая, разбуди меня завтра в пять утра». И теперь вы можете спать спокойно. Теперь вы оба будете точно знать, кто будет виноват, если вы проспите. Причем, если ваша жена сразу не сообразит, в чем подвох, ей придется ворочаться в постели, вскакивать среди ночи, вглядываясь в циферблат будильника, и разглядывать занавески на окне в ожидании рассвета.

Это когда вы в магазине говорите продавцу: «Девушка, подберите-ка мне что-нибудь из этого на ваш вкус». И теперь, если бедняга пойдет на это, в любой момент ее вкус может оказаться плохим. Вы спрашиваете у покупателя: «Ну так что, сколько пишем?» Внимание! Сейчас, возможно, будет «Предохранитель» с его стороны, крайне осторожно отнеситесь к его ответу, у вас в этот момент в голове должна замигать красная лампочка. Потому что именно в этот момент он может сказать: «А как вы считаете нужным написать?» Имейте в виду, если вы пропускаете «Предохранитель» в свою сторону, в любой момент вы вдруг станете неправым, некомпетентным, невнимательным и даже неответственным. Почему? Потому что у вашего оппонента всегда наготове его верное оружие — установленный заранее «Предохранитель»:

«Это же вы мне посоветовали, а теперь из-за вас у меня ничего не получается».

■ Концепция «Мы»

Для начала представьте себе такую ситуацию.

По набережной вдоль реки Яузы на большой скорости мчится жигуленок, на одном из поворотов водитель не справляется с управлением, и машина, пробивая чугунные ограждения, вылетая с обрыва, зависает над водой. Она не падает в реку совсем, а наполовину корпуса застревает в ограждениях. И все, кто это видит, понимают, что необходимо срочно вытаскивать этот автомобиль с зажатым внутри водителем на дорогу, иначе в любой момент он может рухнуть с набережной в реку. И вот водители, ехавшие следом, выбежали из своих автомобилей, а также прибежали рабочие, красившие неподалеку столбы. У кого-то из участников этого спасения в машине был трос. Трос привязали к бамперу жигуленка, и практически руками, по принципу «Эй, ухнем!» ребята начали тянуть. Уже через минуту озадаченный водитель ходил вокруг своего пострадавшего авто и пытался оценить ущерб.

Самое интересное, что человек, работающий в команде и имеющий при этом концепцию «Мы», не может и не оценивает величину собственных, лично приложенных к чему-либо усилий — такая оценка ему просто недоступна.

Если вы подойдете к людям, которые находятся в команде и при этом пребывают в концепции «Мы», и попытаетесь выяснить, кто из них работает лучше, а

кто — хуже, попытаетесь получить от них какую-либо самооценку, они вас не поймут. Почему? Потому что они команда и их усилия не равны усилиям суммы людей, их усилие целостное, и оно равно «Мы».

Вы к ним подходите, а они в один голос: «Ты видел, как мы его вытащили?!» Если вы скажете кому-то из них: «Знаешь, вон тот парень тянул хуже, чем ты!» Он ответит: «Дядя, ты дурак? Мы все вместе его вытащили!» Вы продолжаете настаивать: «Да нет же, ты посмотри на себя и на него. Ты такой большой сильный, а он такой маленький и слабый, он же явно хуже тебя тянул?» Но в ответ одно и то же: «Ты ничего не понимаешь, в этом деле главное — раз-два ухнем!» Такая беспечность и наивность — это, видимо, как раз то, что называют командный дух.

Настоящее искреннее стопроцентное «Мы» — это когда человек видит ситуацию не с точки зрения:

- Они нас заставили,
- Я умею,
- Ты мне не веришь?

а с точки зрения: «Мы делаем, а все остальные нюансы нас просто не интересуют».

Это просто такой психологический эффект — человек, который когда-нибудь участвовал в какой-нибудь командной деятельности по-настоящему, не может потом найти там собственные усилия. Ему иногда даже кажется, что без команды он не смог бы тогда добиться того, чего добился. Возможно также и то, что всем известное чувство ностальгии — это не что иное, как повторное переживание ощущений, доступных человеку лишь в команде и недоступных одиночке. Одиночество — это не что иное, как ощущение,

обратное командному. Можно предположить также и то, что подобные переживания заложены в психике человека очень и очень глубоко, потому как обезьяна — прямой предок человека, а она, как известно, общественное животное. Если к этому прибавить еще и тот факт, что многие животные охотятся только группой, а к этому прибавить, что мы животные стадные, то все это имеет не только философскую, но еще и реальную биологическую подоплеку.

Я надеюсь, что теперь вы можете различать концепции. Уверен: вы не растеряетесь в распознавании концепции в тот момент, когда кто-либо скажет вам: «Теперь я знаю, кто виноват в моих мучениях, наконец-то ты пришел, я тебя так давно ждал, с тебя мы и начнем!»

Часть 2

ИГРА В ИГРЕ

■ Командное усилие

В этой главе я решил сдержать свое обещание, данное в самом начале книги, я хочу с вами поделиться ноу-хау из материалов по командостроению. Когда в вашем дружном коллективе начнут появляться новые люди или исчезать «старые», вспомните, пожалуйста, об этом ноу-хау.

Все бизнес-планы обычно рассчитываются по строгим математическим законам. Я сто раз видел бизнес-план, в котором написано: усилия одного человека плюс усилия еще одного человека равно усилиям двух человек!

Как делают такие расчеты?

Примерно так:

Сначала прораб подходит к землекопу Петровичу с линейкой и секундомером и делает запись в своей тетради: «Один землекоп за день выкапывает три метра траншеи!»

Затем мы решаем задачу, как вырыть траншею в шесть метров за один день?

И как само собой мы получаем ответ: нам нужно взять второго землекопа!

С точки зрения математики это правильно и логично, не так ли?

Но с точки зрения командостроения, с точки зрения психологии все не так просто.

Здесь вам нужно знать очень важную вещь, когда вы рассматриваете бизнес-план, когда вы обсуждаете какой-то перспективный проект, когда вы просто

берете новичка в команду, имейте в виду что один человек плюс один человек — это не два человека, это команда. Как любая команда, она подчиняется законам команды, и результаты ее зависят и оцениваются прежде всего как результаты команды. Это то, что вам необходимо очень хорошо усвоить и как следует запомнить. Это та основная проблема, из-за которой рушатся бизнес-планы.

Кстати, это еще и очень новая идея, возможно, целое ноу-хау. Думаю, что, если вы где-нибудь в банке нарисуете эту схему или покажете им этот материал, вызовете большой интерес и ажиотаж. Многие из руководства и сотрудников кредитных отделов придут в восторг от того, насколько просто они могут оценивать перспективность поступающих на рассмотрение бизнес-планов и сколько денег они могут сэкономить на такой предварительной оценке дебиторов при выдаче кредитов.

Вот вам пример из практики:

Жил себе Петр Петрович, рыл траншеи и был счастлив. Он гордился собой и своей работой. Он рыл три метра траншеи в день в плохом настроении, а в хорошем — иногда и четыре. Если же у него дома не было дел, мог задержаться на работе и рыть пятый метр. Он приходил домой и, как настоящий мужик, выпивал стакан водки, говоря родным: «У меня прекрасная работа, у меня есть любимая лопата и любимая жена, я счастлив, и все у меня хорошо!» Но вот в один прекрасный день согласно новому бизнес-плану к Петру Петровичу приставили студента-практиканта Вовочку, а на следующий день эти два землекопа не вырыли ни одного метра! Почему? Потому

что еще до того, как начать работать, студент-практикант сбегал за «Посольской» и немного приоткрыл Петровичу глаза по поводу него самого и его работы, а уже к обеду они с Петровичем мирно спали у линии старта в обнимку со своими лопатами. Прораб обнаружил их вечером прямо там, где заканчивалась траншея, под которую необходимо было вырыть траншею.

Вот вам еще пример из архивных хроник Великой Отечественной войны.

Женщины на поле убирали картошку, их было человек десять, не больше. Вечером они уже возвращались домой в деревню. Тракторами в то тяжелое время управляли подростки, по сути, дети двенадцати-тринадцати лет. Женщины с лопатами и вязанками пустых мешков идут все вместе, о чем-то разговаривают, может быть, поют песни. Вдруг видят, как трактор, сначала катившийся под уклон, падает набок и во время падения из него вываливается мальчик, который собственно этим трактором и управлял, и мальчик этот исчезает прямо под массивным телом урчащей громадины. Его, по сути, этим трактором просто накрывает. Бабы, бросив свою ношу, бегут к этому трактору и по знакомому нам уже принципу — «Эй, ухнем!» — сначала приподнимают трактор, а затем ставят его на колеса. Спустя пару минут, когда уже всем становится ясно, что все живы и счастливы, они, переводя дух, начинают все это обсуждать. Интересно здесь то, что потом они не могли этого повторить ни поодиночке, ни все вместе, ни даже в компании с мужиками, оказалось, что этот трактор весом около трех тонн просто теоретически и естественно физически невозможно поднять вдесятером. Но в тот момент,

когда они совершили это чудо, они были больше, чем каждый сам за себя. В тот момент ими двигала немножко другая сила и они хотели совсем другого и беспокоились совершенно не о себе и своих собственных возможностях.

Безусловно, что этим примером я слегка утрирую ситуацию, но имейте в виду, что коллектив из десяти или ста десяти человек — это не десять и не сто десяти отдельно взятых людей, это команда со своим потенциалом, политикой, лидером и еще парой десятков других параметров, некоторые из которых граничат с мистикой. Усилия команды могут быть просто фантастическими, часто они не только не поддаются математическому анализу, но и выходят за рамки здравого смысла. В истории есть сотни подобных примеров. Известны даже случаи, когда миллионная армия отступала, перед самоотверженной стойкостью сотни смельчаков. И мы можем утверждать, что командные усилия в любом случае серьезнее и выше потенциалом, чем усилия стольких же людей, не объединенных концепцией «Мы». Это своеобразная игра слов, я вам именно это хочу показать — три человека, отдельно взятых, в любом случае сделают меньше, чем три человека, организованных в команду.

Да, действительно, в коллективе, в дружной семье хороших людей и работать интереснее и внимания чуть больше, и уверенности. Частенько случается так, что человек, найдя «свою команду», становится вдруг чуть более разговорчивым, чуть более смелым, он вдруг обнаруживает в себе какие-то новые умения и даже навыки.

■ **Матч лиги чемпионов! Кто победит: команда «Продавцы» или команда «Покупатели»?**

Две обезьяны сидят в клетке одной из лабораторий института.

Одна говорит другой: «Знаешь, тот лаборант в очках и белом халате такой душка. Каждый раз, когда я нажимаю вот эту кнопку с картинкой, он приносит мне банан!»

У человека, ведущего переговоры, есть только одна трудность в плане командной работы. Как вы думаете, если учесть, что все покупатели — это одна команда, а все продавцы — другая, должны ли они соревноваться между собой? На чьей стороне быть продавцу и в какой команде ему выгоднее играть? Получается, что для того, чтобы управлять ситуацией, нужно ее видеть, и здесь возникает определенный конфликт. Определенно, что, для того чтобы быть с клиентом на равных, для того чтобы вести с ним переговоры, нужно быть на стороне клиента. Нужно понимать, что у клиента тоже могут быть проблемы, что денег может также не хватать. Но для того, чтобы иметь прибыль от общения с таким клиентом нужно также принимать во внимание и потребности и усло-

вия своей компании, кроме того, нужно их отстаивать во время переговоров. Отсюда рождается нестыковка понятий:

— С одной стороны, если продавец, находится в концепции «Мы», по отношению к сотрудникам своей компании, то тогда он находится в концепции «Они», по отношению к клиентам. Вы наверняка сталкивались на корпоративной вечеринке с тем, что в разговоре менеджеров все ваши клиенты попадали в раздел «Они». Они, придурки, ничего не понимают, они нас обманывают, они не слушают наши советы, они меня подставляют и т.д.».

— Но, с другой стороны, как только вы переходите на концепцию «Мы» со своим покупателем, тут же в концепцию «Они» попадают все ваши сотрудники. Покупатель говорит: «Ну как же, ты обещал мне посодействовать»,— вы тут же отвечаете: «Да ты знаешь — они мне не разрешили, так что ничего не получается».

Выход здесь один.

В собственной голове нужно построить некоторые отношения с этими двумя командами, причем отношения эти должны являть собой некую новую команду, которая будет включать в себя:

— Вас как специалиста в своем деле.

— Клиентов.

— Вашу компанию как поставщика продукта.

Такая команда и будет называться «Бизнес».

Если учесть, что вы в этом строительстве являетесь главным инженером, конструктором и прорабом, то ваша задача состоит в том, чтобы ваши клиенты подружались с вашими сотрудниками. По крайней

мере на время сделки, чтобы они вместе работали над какой-то общей целью, чтобы они понимали, что и как происходит на рынке и фабрике.

Вы сто раз, наверно, сталкивались с тем, что когда вы идете к своему клиенту, то беспокоитесь о том, как бы не осрамиться, вы молитесь о том, чтобы все прошло хорошо. А в это время ваш секретарь говорит вам: «Что? Срочный договор? Да ну? Щас! Для начала я срочно пообедаю, а потом, если будет время, так уж и быть напечатаю». Ваша задача в этом случае организовать работу так, чтобы секретарь сказала: «О да, конечно-конечно, ради этого товарища я готова не есть неделю! Давайте-ка прямо сейчас я все брошу и начну печатать этот договор». Или в тот момент, когда руководство настаивает на том, что пора уже, наконец, освободить склад от этих зеленых в белую полоску кубиков, вы должны позвонить своему клиенту и вместо привычных: «У нас это не продается» или «Я не собираюсь в это вкладывать свои деньги!» — вы должны услышать что-то вроде: «Ну, хорошо, Петров, если тебе это так надо, давай я тебя выручу!»

■ «Мы» как паритет в переговорах

Серьезное преимущество и еще один плюс в пользу того, чтобы быть в концепции «Мы». Когда вы общаетесь, убеждаете или настаиваете на чем-то лично (сам по себе) против человека, который сам по себе,— вы на равных, и при этом играют большую

роль много факторов: ситуация, ваш опыт, уверенность, знания, навыки, плюсы и минусы продукта и все остальное.

Но, когда вы общаетесь в концепции «Мы», а человек общается сам за себя, как «Я», «Ты» или «Они», вы преобладаете над ним. Это просто: морально и психологически человек не может устоять перед собеседником в концепции «Мы». Физически и формально получается, что вы разговариваете один на один, но фактически и по результату получается, что вас больше, чем один человек, потому что незримо рядом с вами присутствует ваша команда, частью которой вы являетесь и интересы которой представляете. Только поэтому необходимо стремиться, чтобы люди, работающие в продажах, были сплочены в братство и действовали как один дружный коллектив, как одна целая, слаженно работающая команда. На это не стоит жалеть денег, потому что, каким бы сложным ни был ваш клиент, он всегда будет сам за себя, а продавец ваш, даже если он неопытен и плохо обучен, всегда будет вместе со своими товарищами по команде.

■ Команда — возможность принять решение

То же самое происходит при сделке, если вы с клиентом становитесь частью команды, то начинаете вести разговор: «Мы с вами давайте посмотрим, давайте сделаем». Вы с вашим клиентом теперь вдвоем, и в такой позиции вы можете уговорить кого угодно и

убедить в чем угодно. Вы с клиентом по определению должны быть командой. Почему? Потому что, как правило, человеку трудно принять решение самостоятельно. Как вы думаете, в чем трудность? Трудность в том, что мы редко живем в одиночку. Мы обязательно представляем какую-то команду: семью, двоюродных друзей, друзей по боулингу,— любой из нас часть какого-либо коллектива. Мы не живем в одиночку, люди не одиночные животные. Поэтому, принимая какое-либо решение, мы всегда думаем, а как к этому отнесется жена моя, друг мой, сосед мой, руководитель или еще кто-то. Поэтому клиенту тяжело принять решение самостоятельно. Если вы будете вести переговоры с такой позиции: «Ты сам за себя, а я сам за себя. Мое дело — предложить, твое дело — подумать». Скорей всего решения просто не будет. Но если вы ему скажете: «Давайте мы это вместе посмотрим, вместе что-нибудь придумаем и вместе примем решение по этому вопросу»,— решение обязательно будет, потому что человеку легко быть частью команды. Это делает его гораздо сильнее.

Вы можете даже провести небольшой эксперимент в этом направлении.

Каждый из вас когда-либо просматривал корпоративный прайс-лист или каталог продукции. А теперь возьмите еще двух-трех людей и полистайте тот же прайс все вместе и вы будете удивлены, но вы найдете там еще столько же, сколько нашли в первый раз самостоятельно: плохого, хорошего, разного, но еще столько же. Почему? Потому что человек, находясь в команде, человек, находясь в концепции «Мы вместе за это отвечаем» или, например, «Мы вместе

это продаем», видит гораздо больше, думает быстрее, решение принимает проще, и много чего еще ему доступно.

На Западе это заметили и придумали презентации-аукционы, на которых продают дорогие «Кадиллаки», дома и фабрики. Почему бы им не продавать то же тет-а-тет? Приходит, например, к менеджеру толстосум, тот его обрабатывает у себя в кабинете, и он покупает кусок железа за два миллиона долларов. Потому что в коллективе единомышленников, в команде равных, решение принять проще, и цель кажется ближе. А что происходит с человеком, когда цель ему кажется ближе?

■ Мы предлагаем

Многие люди начинают свою презентацию примерно так: «Наша фирма, мы тут все вместе кое-что вам предлагаем...» — плохое, неправильное и бесперспективное начало. Когда вы работаете с человеком, не важно, в чем вы его убеждаете, о чем вы с ним говорите, не говорите ему «мы» в смысле «они», хотим чтобы «ты» в смысле к «нам». Говорите ему: «Я хочу, чтобы ты пришел, чтобы мы вместе...» Когда вы приходите и говорите, мы предлагаем. Кто вы для человека? Вы для человека «Они». А вот когда вы приходите и говорите: «Я предлагаю...», кто вы для человека? «Ты» — совершенно верно. А если вы говорите: «Я предлагаю, чтобы мы это обсудили и чтобы мы с вами на это вместе смотрели...» или «Чтобы мы вместе с вами выбрали...» или «Чтобы вы выбрали, а я

вам в этом помогал...» — как он будет настроен к вам в этом случае?

Точно — именно так!

Предлагаешь ты? Тогда так и говори: «Я предлагаю посмотреть вот это. Я предлагаю сделать то! Я хочу, чтобы вы сделали это и то!» Не надо, прошу вас: «Мы хотим, чтобы вы это сделали». Это все равно, если к девушке в баре подойдет молодой человек и скажет: «Ты знаешь, мы тут с ребятами посоветовались и решили, что ты очень красивая и мы должны пригласить тебя на танец». Первое, о чем она подумает в этом случае: «Лучше я от такого предложения откажусь!»

Мы с родителями решили, что тебе пора замуж. Ну, как вам такое начало? Слегка напрягает, не так ли? А как насчет: «Мы с соседкой посоветовались и решили, что ты плохо себя ведешь!» Просто жуть! Вам, безусловно, станет еще хуже от такой помощи и от такого ненавязчивого сервиса. Поэтому, если вы что-то делаете сами, ну и делайте это от себя! Если вы что-то обещаете, ну так и обещайте это от себя! Переключите же наконец свой ум с «Мы» (в смысле «Они») на «Я» (в смысле «Я и вы» как «Мы»). Это полезно и жутко прибыльно, особенно в продажах. Научитесь говорить простые фразы: «Я делаю, я вижу, я смотрю, я пробую, я предлагаю, я говорю, я хочу, чтобы вы, я вам обещаю и т.д.» — и вы очень быстро заметите, что клиент стал говорить вам «Мы» в смысле «он» и «вы» как команда. Как-то я даже проводил исследования на эту тему и вдруг пришел к такому новому пониманию этой проблемы. Почему у директора или владельца фирмы всегда получается договорить —

ся с клиентом? Потому что он продает собственный товар, он так и говорит: «У меня на складе осталась пара коробок. Если дашь мне за них пару тысяч, я так уж и быть тебе уступлю. Давай подумаем, как это лучше сделать?» Согласитесь, что это несколько отличается от вашего: «Мы вам предлагаем продукцию в широком ассортименте по хорошим ценам».

Думаю, что по этой же причине на первых порах в продажах везет наглým людям. Они просто по природе своей «якалки», и поэтому с этой позиции у них быстрее и проще получается устанавливать как бы командные отношения со своим клиентом.

Обратите внимание на то, что, если вы будете вести разговор, переговоры не с позиции: «Нам надо, чтобы ты, сволочь, купил у меня вот эту штуку», а с позиции: «Давайте-ка посмотрим вместе, что это такое. Как это вообще выглядит? Зачем это вообще нужно? Я отвечу на ваши вопросы, вы ответите на мои вопросы. Ничего зазорного в этом нет, мы просто пообщаемся». Вы увидите, что человеку так проще, приятнее и интереснее с вами общаться.

Часть 3

**МЕТОД
ИЗМЕНЕНИЯ
КОНЦЕПЦИИ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

■ Процедура изменения концепции

Существует несколько приемов, которые позволяют быстро, а главное — эффективно хотя бы на некоторое время, может быть, на десять—пятнадцать минут перевести человека из любой концепции в концепцию «Мы». Эти приемы настолько просты, что вам, возможно, и не понадобится вести какой-либо конспект по ходу их изучения. Как любые приемы, их выполнение требует некоторой сноровки,— попробуйте вначале потренироваться на домашних, потом на своих друзьях и коллегах по работе, ну а затем можно переключаться на клиентов. Несомненно, хорошую помощь в овладении этими приемами окажут и те упражнения, описание которых вы найдете в конце этой книги. Главное для вас в процессе овладения приемами — понять их механику, запомнить схему применения, что за чем происходит, а также прочувствовать динамику самого процесса, что и сколько по времени в переговорах будет занимать.

■ Первый этап в изменении концепции

Первым этапом в изменении концепции мировоззрения собеседника, и этот этап для всех без исключения собеседников одинаков, будет определение той концепции, в которой ваш собеседник находится по отношению к вам и вашему предложению в текущий момент времени.

Уверяю вас: это несложно, просто послушайте своего оппонента пять минут и примите для себя решение.

Например, вы приходите домой и прямо от порога слышите: «Ты меня уже достал со своей работой! Когда ты научишься пораньше приезжать, ужин остыл уже. Сволочь ты такая, я волнуюсь, а ты никак не хочешь этого понять!»

Какая это концепция?

Правильно – «Я».

Почему «Я»?

Потому что вашей маме на самом деле все равно, чем вы занимаетесь. Главное, чтобы она не беспокоилась.

Вот другой пример. Вы приходите домой, и отец говорит вам: «Ты, сынок, совсем от рук отбился, мусор вынести не можешь, матери не помогаешь...» и т.д.

Какая концепция?

Правильно – «Ты».

Почему не «Я»?

Потому что: «Это ты такая сволочь, а я здесь ни при чем. На меня не надо стрелки переводить».

Давайте-ка еще пример разберем.

Друзья вам звонят и говорят: «Слушай, мы тут пивка купили, блин, тебя так не хватает, давай соби-райся, с нами поедешь. Вместе посидим, воблы пое-дим, школу вспомним, девчонки наши тоже будут».

Чувствуете, как вас прямо втягивает в эту исто-рию?

А потом вы сидите, пьете с друзьями пиво и слы-шите: «Все коммерсанты — обманщики, честным тру-дом денег не заработать...»

Что это?

Так точно — «ОНИ».

Ну что же, неплохо. Еще пару дней на тренировки, и можно устраиваться в рекламное агентство соста-вителем рекламных слоганов.

■ Второй этап в изменении концепции

После того как вы определились с тем, в какой кон-цепции находится ваш собеседник, вам необходимо применить один из приведенных ниже приемов так, чтобы ваш собеседник осуществил заданный этими приемами переход в другую концепцию.

■ Переход «Они — Мы»

Итак, мы установили, что человек находится в концепции «Они».

Что делаем?

Первым шагом нам нужно признать, что «Они» действительно существуют, и просто немного усилить их влияние.

Вы говорите: «Да, действительно, очень много людей так относятся ко всему новому. Они всегда все запрещают. Между прочим, как и вы, я в своей жизни тоже с этим сталкиваюсь постоянно, вы совершенно правы — с ними бесполезно разговаривать, они вообще ничего не хотят слышать».

И вы должны делать так до определенного момента. Вы должны человеку дать понять, что «Они» действительно существуют.

А потом мы делаем второй шаг.

В этом шаге вы должны предложить способ, как справиться с «Они»-влиянием. Иногда, если вы вначале все правильно сделали, достаточно сказать: «Я знаю способ, если мы сейчас будем общаться конструктивно, вы увидите, что это не так сложно!» И человек будет с вами в одной команде. Между прочим, именно так обычно поступают, когда вербуют новобранцев в секты и партии. Если к вам когда-нибудь подходили на улице ребята с цветными книжками в руках, то вы сразу вспомните, о чем идет речь. У них одни и те же подходы:

«Многие люди страдают в этой жизни! Есть очень много темных сил, которые угнетают человека! Жены изменяют своим мужьям! Красивые школьницы становятся сексуальными рабынями!»

И в какой-то момент человек начинает чувствовать некоторое давление или даже опасность отнюдь не со стороны вербовщика, как вы уже догадались.

И потом, когда ваш ум созрел для дальнейшей обработки, вам говорят что-то вроде:

«Ну, ничего, дружище, не волнуйся, пойдем со мной, я научу тебя тому, как с этим справиться. Мы вместе одолеем все это в два счета!»

А еще спустя пару месяцев вам говорят:

«Мы одна команда, и мы все как один сбрасываемся по сто долларов на помощь голодающим Африки!»

Мы как специалисты в области построения взаимоотношений будем действовать по тому же сценарию, но, возможно, с более гуманными целями. У вас все получится, если, конечно, приложите немного своего ума к этому делу.

Это несложно: сначала он вам жалуется на каких-нибудь «Они», на что вы ему говорите: «Да, сто процентов! Я даже спорить с вами не буду, так оно и есть! Я вот сейчас ставлю себя на ваше место и я представляю, как вам тут нелегко. Все эти люди вокруг — как вы вообще умудряетесь всем этим руководить?» И вы можете увидеть, как у человека меняется лицо, как он вдруг становится загруженным и серьезным: «Черт возьми, это же все обо мне сейчас!»

Со мной как-то произошел забавный случай, насколько я уже, казалось бы, человек, наученный раз-

ного родами миссиями и жуликами с визитками миссий, имеющий неплохую практику психолога, специалист в области управления, казалось бы, что для меня это уж настолько привычно и тем не менее. Я вчера сижу в кафе за столиком, пью кофе и разбираю какие-то свои рабочие бумаги. Над барной стойкой в этом кафе установлен телевизор, по которому идет какая-то «левая» передача. У меня свои дела и свои планы, поэтому я даже не обращаю внимание, о чем там в этой передаче говорят. Слышу лишь краем уха, что идет какое-то ток-шоу. Ведущий представляет очередного героя, он говорит: «Дорогие друзья, у нас здесь, в студии, собрались мужчины с одной очень интересной проблемой — множественные браки». И вдруг в какой-то момент один из выступающих говорит: «Моя проблема в том, что я женат в четвертый раз!» От этих слов у меня даже холодок по коже пробежал: «Ведь я тоже женат в четвертый раз!» Но через мгновение я пришел в себя и вдруг понял, что они (телевизионщики) посадили меня на свой крючок, и теперь я уже никуда не тороплюсь, мои планы идут к черту, я начинаю слушать этого парня, который говорит мне о «моей проблеме». Конечно же, умом я понимаю, что это бред, что никакая это не проблема и что ничего умного мне сейчас в этом ток-шоу не скажут, но душой я с этим мужиком, который так сладко говорит: «Они, эти мои жены...»

Зачем телевизионщикам меня ловить? Это просто: когда мое внимание будет сосредоточено максимально, неожиданно замигает черный квадрат и я получу порцию рекламы в самые глубины своей души. Это лишь дело техники. Телевидение, впрочем,— это

на девяносто процентов психология. Смотрите новости внимательно, но помните: ведущий теленовостей — это актер, ему не смешно, но он смеется в нужном месте нужное количество секунд. Почему? Потому что перед ним идет телетекст и его настроение ему прописано бегущей строкой и выпускающим режиссером.

Он читает написанное курсивом: «Внимание! Грустная новость», «Расслабься! Веселая новость», «Серьезней, сейчас будет текст о поездке президента по Чечне, сделай паузу, сейчас пойдет видеоролик...»

Давайте мы разберем еще один пример из офисной жизни:

Вы просите своего менеджера: «Петенька, напечатай-ка мне вот эту бумажечку, потому что у меня ребята сидят уже второй час, если ты сейчас уйдешь на обед, они обидятся и больше не приедут к нам вообще». А Петенька вам отвечает: «Да эти ребята меня уже совсем заколебали, пусть здесь сидят хоть целый день».

Что это? Это человек в концепции «Они», и вам его теперь нужно перевести в «Мы».

Как мы это делаем?

Первый шаг.

Обсуждаете с собеседником ситуации, когда он испытывал влияние со стороны тех, кого он относит к «Они». Что это значит? А это значит, что вы подыгрываете ему и говорите: «Честно говоря, они меня тоже достали. Но сегодня пятница, а они приехали на фуру из Красноярска, и, если мы их сегодня не отпустим, тогда нам: во-первых, придется прийти в офис в субботу, во-вторых, завтра от них будет пахнуть еще

хуже, чем сегодня». После такого монолога ваш менеджер должен сидеть, и все «Они», вся эта туча кричащих и недовольных, грязных и уставших водителей должна роиться у него в уме.

И теперь вы делаете второй шаг.

Когда собеседник достаточно погрузился в состояние «Все против меня», вы даете понять ему, что вы готовы принять его в свою команду. Вы делаете это уверенно и доброжелательно. После того как человек оказался в этом состоянии, он очень податлив к построению отношений. В нашем случае вы говорите так: «Петенька, давай так: мы сейчас всю эту братву отпустим восвояси, а потом по домам поедем». Вот и все, в принципе после такого небольшого диалога человек будет вместе с вами так же, как и вы, заинтересован в успехе этого мероприятия, при этом он начнет печатать так, что дай бог каждому так печатать.

«Они» — в реальной переговорной практике, как мне, кажется самая простая концепция. Я не знаю, почему, но мне почти всегда удается договориться с такими людьми.

Почему человек все время «оникает» в этой жизни?

Потому что ему никто не верит. Он говорит: «Они меня достают, они мне не верят, они надо мной смеются». Можно загромоздить в сумасшедший дом от такой жизни. Знаете, есть люди, которые видели инопланетян, некоторые стали их жертвами. Что происходит с такими людьми потом, когда их выбрасывают из летающих тарелок на пустырь? Этот несчастный ходит потом из одного бара в другой и рассказывает

свою печальную историю: «Они везде, они по всюду, не смейтесь вы, это серьезно, они обещали разрушить нашу планету, скоро они прилетят и заберут вас всех!» А этому парню никто не верит, больше того — над ним смеются все вокруг. Но если вы подходите к нему и говорите: «Ты знаешь, парень, по-моему, я тоже их видел, давай сейчас успокоимся, вот тут присядем и обсудим этот момент вместе, просто обменяемся впечатлениями». Этот человек он вас потом никуда на шаг отходить не будет. И даже потом, когда вы от него уходите, он говорит вам вслед с благоговением: «Ну, надо же какой интеллигентный человек, какая образованнейшая личность».

■ Переход из «Я» в «Мы»

«Я» в человеке имеет практически те же корни, что и «Они». Вначале человек «якает», и никто его не замечает. Чем больше его не замечают, тем больше он «якает». Иногда это выглядит, как маразм. Один раз я приехал в фирму, в гости к ее учредителям, так получилось, что они оба были на моей презентации, с ними я там и познакомился. Их зовут Сергееми, но у них разные фамилии. В момент официальной встречи они оба дали мне свои визитки: генеральный директор и коммерческий директор. В тот же первый день, когда я с ними знакомился, я перепутал их визитки и тут же запутался в том, кто из них главнее. Поэтому, когда мы втроем сели за стол переговоров, я был уверен, что тот, кто все время «якает», он и есть директор, и я давай работать «на директора».

А реальный директор все пытается вставить словечко, как-то засветиться, ведь на самом деле главный, поэтому-то ему и нейдет, ведь он платит за услугу, которую я продаю, и он же принимает решение. Так случилось, что из-за этой своей ошибки я продал этим ребятам все, что хотел, и они даже не просили скидок. Как и почему у меня это получилось? Все вышло просто, в первый день переговоров у нас ничего не вышло, мы просто не закончили ничем, я проанализировал ситуацию, позвонил тому, кто все время «якал», и я просто подлизался, сделал первый шаг, первый прием, тупо — я всегда делаю только приемы. Имейте в виду, что если нам с вами придется встретиться и я кому-то из вас покажусь приятным собеседником, это лишь потому, что у меня есть дурацкая привычка постоянно применять приемы, которые позволяют оставить о себе такое впечатление. Со мной в любом деле хорошо иметь дела. Так вот, тому парню я просто сказал то, что он хотел слышать в этой своей «Я»-концепции.

Первое и самое главное — надо заметить «Я»-человека. Что значить заметить «Я»? Нужно просто сказать: «Ой, а я-то думаю, что это в нашей комнате стало светлее? А это Василий Андреевич к нам пожаловал! Здравствуйтесь, Василий Андреевич! Здравствуйтесь, дорогой вы наш! Ну теперь-то наши дела точно пойдут. Присаживайтесь сюда — это самое удобное кресло в нашем офисе, я его для вас принес из соседнего кабинета. А давайте-ка я, Василий Андреевич, специально для вас расскажу еще раз, о чем мы здесь успели поговорить в ваше отсутствие».

Надеюсь, теперь у вас нет вопроса, что значит заметить «Я»?

Заметьте человека и обязательно подчеркните его большое, слегка распухшее в хорошем смысле этого слова — «Я».

Так вот, я позвонил этому парню и сказал: «Я видел, как активно вы что-то хотели обсудить во время нашего прошлого разговора. Знаете ли, мне показалось, что втроем это не стоит решать, давайте мы с вами лично встретимся и все обсудим». На что он говорит: «Хорошо, давайте!» А потом уже при личной встрече я просто все перевел на то, что мне вроде как неудобно было перед его заместителем обсуждать специфические вопросы, в которых только он как руководитель и компетентен. Человек так воспрял духом, что у него его «Я» просто брызгало из глаз.

Второй шаг, и этот шаг важно не забыть, наслаждаясь видом самовлюбленного павлина с распушенным хвостом: человека мало приметить, ему нужно объяснить, что только из-за того, что он такой вот крутой, вы берете его в свою команду. Я имею в виду, что во время переговоров вы делаете обязательно оба шага.

Первый шаг — вы ему говорите: «Понял: с вами нельзя как обычно, давайте, значит, так: я вам все буду объяснять нормальным пацанским языком, я же вижу, что вы свой чувак. Готов? Погнали!»

Например, если вы все делаете правильно, между вами вполне может возникнуть такой диалог, он вам говорит: «Хорош мне пудру в уши сыпать, я нормальный парень!» На что вы ему отвечаете: «А я сразу это понял. Это же видно, что ты свой чувак, просто зна-

ешь, для проформы так принято, немного пудры, не-много гаек, а потом все как у всех!»

И теперь второй шаг. Это могло бы звучать так: «Братан, давай не будем терять время на официалу. Давай мы с тобой перетрем по шурику как нормальные пацаны — и в седла капусту рубить».

Схема проста:

Первый шаг — заметили его «Я», подчеркнули его «Я», сделали его «Я» комплимент, заметили в нем что-нибудь хорошее, может быть, родное.

Второй шаг — взяли его за это в команду.

Он пытается сбежать из этого нового для него состояния, он кричит вам: «Вы что, хотите это мне продать?» На что вы ему тут же отвечаете: «Я ничего не хочу, мы сейчас вместе должны обсудить, стоит ли вам вообще об этом думать».

Это когда Петенька говорит вам: «Да вот сижу тут целыми днями, печатаю, хоть бы кто спасибо сказал! Интересно, а кто-нибудь, кроме меня, тут может печатать?»

Первый шаг — подтверждаете важность привлекательности личности человека, его уникальность и видимые преимущества. Некоторые из вас могут подумывать, что это значит льстить собеседнику. Я всегда настаивал и настаиваю на том, что в каждом человеке есть чем восхищаться. И только невоспитанный и нецивилизованный этого не заметит. Поэтому необязательно льстить или говорить неправду. Если вам нравится, как человек сидит, стоит, пишет, думает, планирует, как он смотрит на вас,— это определенно может стать основой вашего комплимента ему. Тут самое главное, чтобы вы это заметили. Вот вы под-

ходите к человеку и говорите: «Скажи мне, кто в нашей фирме самый опытный в плане логистики и мерчендайзинга? Конечно, ты, больше ведь некому это решать, согласен? К кому, как ни к тебе, я еще могу обратиться с таким сложным вопросом? Назови мне кого-то, кто мог бы разобраться в этом так же быстро и так же профессионально, как ты?» Вы должны понимать, что у такого человека есть проблема — нет никого лучше, чем он сам. Эта проблема сейчас и заставит его шевелиться, она заставит его действовать в ваших интересах.

Однажды я вел переговоры, и менеджеры предупредили меня, что в их в фирме есть некий Федор Иванович, без которого ничего не решишь. И вот в середине нашего разговора появляется он. Я встал и с неподдельным восхищением говорю: «Здравствуйте, проходите! Знаете ли, я чувствовал, я сидел и думал, ну где же наш Петр Иванович. Без вас мы здесь никак не можем ничего решить. Просто пустяковые вопросы, а без вас ничего не клеится». Это первый шаг, и в этом шаге вы должны человека так «надуть», как надувают мыльный пузырь, он должен стать размером с комнату переговоров. Вы своими комплиментами должны расслабить его так, чтобы у него все мысли и сомнения пропали. Сделайте все, чтобы он начал думать: «Наконец-то они меня заметили, наконец-то он понял, кто здесь главный!» Затем вы берете его в свою команду, вы подчеркиваете его деловую привлекательность и ценность его личных качеств и достоинств. Но вы ни в коем случае ему не льстите, комплименты в его адрес вы отпускаете как само собой разумеющиеся вещи. Вы все время подразуме-

ваеете простую мысль: «Вы такой классный, и только поэтому я хочу, чтобы мы с вами вместе сделали что-нибудь для всех этих неудачников».

■ Переход «Ты» — «Мы»

В продажах есть такой термин «Предохранитель». Его надо хорошо запомнить, потому что вся наша жизнь состоит из «предохранителей». Люди нам их ставят, а потом снимают, ставят, а потом снимают, и это происходит постоянно.

Давайте рассмотрим, как ставят «Предохранитель». Ваша жена говорит вам: «Милый, а не съездить ли нам на юг отдохнуть?» И вы отвечаете: «Конечно, любимая, это хорошая идея!» И потом неважно, где взять денег на путевку, как достать билеты на поезд,— это все теперь мелочи. Вы оба теперь точно знаете, кто будет виноват, если у вас не получится уехать вовремя. Это называется «Предохранитель»: «Ты будешь отвечать за то, что сделаю я».

Например, покупатель говорит: «А вы порекомендуйте мне что-нибудь на свой вкус». Вы начинаете ему рекомендовать, но он вдруг вынимает «предохранитель» и говорит: «Хреновый у вас вкус, батенька». Это очень просто работает. Человек говорит: «Дело в том, что я не готов работать. А, может быть, вы (в смысле «ты») сами это сделаете?» Это надо просто вовремя заметить. Отец говорит: «Ты плохой сын, потому что не помогаешь матери». Это «предохранитель». За все, что теперь вы сделаете, в любом случае, не будет отвечать тот человек, который на самом деле должен

был бы за это отвечать, но с помощью «предохранителя» перенес вину на вас. Часто нас обвиняют только для того, чтобы спрятаться.

Сначала по традиции давайте рассмотрим первый шаг.

Я напому вам о том, что в этой концепции человек выставляет «предохранитель», и думаю: вы теперь сразу догадались, каким будет первый шаг!

Нужно найти все «предохранители» и снять их. В этом шаге вы просто замечаете и снимаете «предохранители».

Давайте разберем это на конкретных примерах.

Мужской пример уже был в начале главы, теперь женский. Мужик приходит с работы и говорит жене: «Накорми меня вкусным ужином».

Если вовремя не снимешь этот «предохранитель», ты, милая хозяйюшка, в большой опасности — ужин в любой момент может стать невкусным. Жена мужу: «Отведи меня в хорошее место поужинать». На что всегда очень хочется ответить: «Конечно, любимая». Но, внимание, вы в опасности: в любой момент место станет плохим. «Порекомендуй мне хороший фильм», — и все: в любой момент предложенный вами фильм станет плохим.

Еще, особенно в торговых сделках, это может звучать примерно так: «Если ты мне сделаешь это, я тебе потом сделаю то». Милая незнакомка в баре говорит вам: «Я тебя поцелую, если ты купишь мне этот оч-ч-ч-чень дорогой коктейль». И теперь не видать вам поцелуев как своих ушей. Почему, потому что через «предохранитель» ничего не делается. Потому что

спустя пару месяцев таких вот теплых отношений вы видите несчастного с грустным видом:

— Почему она тебя бросила?

— Понимаешь ли, я не смог купить ей новый автомобиль!

Все эти неприятности очень связаны с явлением в отношениях под названием «предохранители».

Как же снять «предохранители»?

Эта схема достаточно проста, вы просто переводите общение в русло «Я»-концепции. Пример: человек обращается к вам с просьбой: «Посоветуйте мне что-нибудь». На что вы ему совершенно искренне: «Я бы посоветовал, но дело в том, что я в прошлый раз парню так посоветовал, что он до сих пор ходит и обижается».

Вернемся к предыдущим примерам:

— Милая, сделай нам вкусный ужин.

Вы в ответ, не раздумывая:

— Знаешь, дорогой, я не умею готовить вкусные ужины, честное слово, не умею. Если ты мне поможешь, то мы что-нибудь придумаем.

— Разбуди меня в пять утра.

— Здравствуйте, приехали, я в одиннадцать не всегда просыпаюсь. Тебе поможет только будильник, вот ты с ним и договаривайся.

— Вы меня достаете уже который день.

— Стоп, клянусь, честное слово, не было даже в мыслях. Больше того, мне показалось, что вы этим интересуетесь, поэтому я так собственно активно с вами и общался.

Вот живой пример.

Один из моих консультантов предложил директору банка сотрудничество. На определенном этапе переговоров банкир начал от него прятаться. Он звонит секретарю, она говорит: «Его нет на месте, он на совещании, он уже уехал»,— в общем, вам это известно, я думаю. Тогда мой консультант спрашивает: «Девушка, скажите прямо — ему это неинтересно и он от меня прячется?» «Да»,— отвечает она смущенно. «Передайте ему, что мне тем более неинтересно»,— и положил трубку. Через пять минут звонит банкир и говорит: «Вы извините, я был немножко занят, но мне интересно то, что вы предложили».

Что же делать дальше, после того как вы сняли «предохранитель»?

Теперь, когда отношения между вами и вашим собеседником стали паритетными, вы берете его в свою команду. В крайнем случае, вы предлагаете себя в качестве его партнера по команде.

Человек говорит растерянно: «Я не могу выбрать, я здесь ни в чем не разбираюсь, вы же это лучше знаете, посоветуйте мне что-нибудь». Вы в ответ: «К сожалению, у всех людей разные вкусы. У меня он тоже есть, но он у меня очень специфический. Я, действительно, все знаю очень хорошо. Я, действительно, могу квалифицированно ответить на любой вопрос, помочь вам в решении любой задачи. Но все-таки мы должны с вами вместе это обсуждать».

Первым делом надо снять «предохранитель». Ни в коем случае ничего не оставлять на «предохранителе».

Говорит: «Я перезвоню». Что это значит, как вы думаете?

Буквально это означает: «Ты должен ждать мой звонок». Так это же «предохранитель»!

Вы слышите: «Жди моего звонка».

Что нужно сделать в этой ситуации?

Правильно: «Вы знаете, у меня, к сожалению, часто бывает так, что мой телефон недоступен, и, вообще, предпочитаю сам звонить клиентам и напоминать о себе. Давайте мы с вами лучше договоримся, когда у вас есть свободная минутка, чтобы я вам позвонил или заехал в гости!»

Что в этом примере я сделал первым делом?

Первым делом я снял «предохранитель», а вторым — предложил сотрудничество в этом вопросе.

— Когда у меня будут деньги, я вам перевозную.

Что это означает? «Ты жди, когда у меня будут деньги». Могу сказать о себе: свободных денег не бывает никогда. Почему? Потому что когда они есть, то их сразу нет! Лучше идите в атаку: «Давайте-ка мы с вами сразу определимся, что из того, что есть, вам понравилось. На какую сумму вы вообще рассчитывали?» и т.д.

А теперь, когда «предохранитель» снят, берите его в свою команду и начинайте «мыкать». Чтобы он так же как и вы, «мыкал». Каждый раз, когда вы говорите «мы», он подразумевает: «Мы с этим парнем — команда!»

Снять «предохранитель» — это еще и перейти на «Я»-концепцию. Например, собеседник говорит вам: «Подберите мне что-нибудь на свое усмотрение». И вы тут же переходите на «Я»-концепцию: «На мое усмотрение? Я в прошлый раз парню посоветовал — он меня до сих пор вспоминает недобрыми словами».

Действуя таким образом, вы как будто уходите на глубину, вы подныриваете под его «предохранитель» так, чтобы он до вас не доставал, так, чтобы между вами и его «предохранителем» оставался небольшой зазор. Ну и, естественно, нужно обыграть это (снять «предохранитель»), дать понять человеку, что, если он рассчитывает на вашу помощь как специалиста, это, конечно, хорошо, но лучше, если он будет рассчитывать на себя, потому что в этой ситуации вы, конечно же, можете сделать то, о чем он вас просит, но это будет очень непросто.

Дальше вам необходимо выполнить второй шаг, и вы делаете его сразу после того, как оппонент почувствовал собственную роль в игре, в тот момент, когда он понял, что его «предохранитель» не сработал или прошел мимо, не задев ваше внимание. Мы все когда-либо сталкивались с этим. Наверняка в школе вы ходили в поход с палатками, супом на костре и печеной картошкой. Вы можете помнить ситуацию, когда вы пытаетесь сначала активно организовать людей собирать дрова и потом, как только вам становится наплевать и вы ложитесь вместе с ними позагорать на лужайке, ближе к вечеру они вдруг сами идут за ними.

Идея примерно такая: уберите свое участие полностью, таким образом, чтобы человек понял, что и ему тоже это надо, что и от него тоже зависит исход дела, что и его деньги участвуют в этом процессе. Частенько встречаются такие покупатели, которые считают, что если они к вам приехали, то вы должны быстро бегать и шуршать вокруг. При этом они все время делают замечания: «Вы быстрее можете рабо-

тать? Вы повнимательнее, пожалуйста. Повежливее, если можно, Что это вы мне все время не то предлагаете?» Имейте в виду, что вся эта нервотрепка создается только потому, что он сам приехал либо не вовремя, либо под закрытие, либо никого не предупредив. И здесь важно этот «предохранитель» снять, просто сказав: «Вы знаете, мы, к сожалению, не умеем работать быстрее или медленнее, мы всегда работаем по максимуму!» Он говорит: «Вы сбегайте, поторопите кого-нибудь». На что вы отвечаете: «Я, конечно, мог бы к нему сбегать, но этот товарищ у нас даже не выходит обедать. Он и так, бедный, у нас за всех здесь отдувается, может быть, оставим его в покое и разберемся сами?»

Вы снимаете «предохранитель» и, после того как оппонент почувствовал собственную роль в игре — он понял, что это ему тоже надо, можете смело предлагать ему помощь в качестве партнера в команде. И теперь уже как партнер по команде вы говорите ему: «Конечно, я как сотрудник этой фирмы знаю много способов решения вашей проблемы. Конечно же, я хорошо знаком с тем, что мы сейчас обсуждали, конечно же, я готов поучаствовать в этом и, в общем-то, если вы сделаете то и это, тогда я со своей стороны сделаю все, что потребуется, чтобы наше дело сдвинулось с мертвой точки».

■ Контрвзаимодействие, или Как выключить человека из команды?

Стою в очереди за пивом. Впереди три подвыпивших молодых человека очень долго выбирают вино. Наконец, они, останавливая долгие споры и размышления, покупают бутылку и отходят в сторону. Теперь моя очередь, и я, не задумываясь, говорю громко и бодро, чтобы слышал продавец:

— Три «Козла»! (Имея в виду пиво «Козел».)

— За день и не такое увидишь,— сочувственно отвечает продавец, имея в виду трех мужиков, которые, обернувшись, недобро стали смотреть в мою сторону.

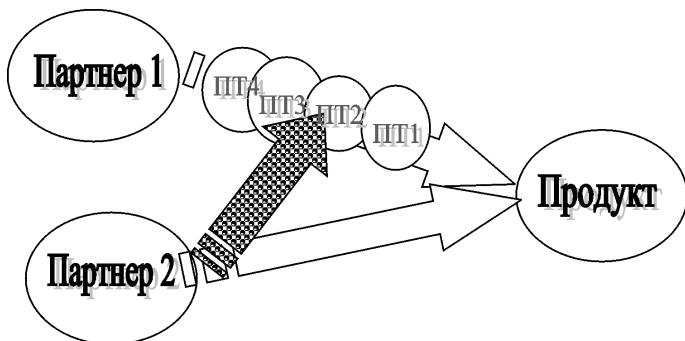
Записано со слов моей знакомой

На курсе менеджмента вы, наверное, слышали классическое определение команды:

«Команда — группа людей, объединенных общей целью».

Под группой людей подразумевается и большая куча народу, и ваша семья. Вы и ваша подруга — это тоже команда, и неважно, какие у вас цели, главное — чтобы они были общими.

Опираясь на это определение команды, мы можем нарисовать схему продуктивного взаимодействия:



С чего обычно начинаются проблемы в семье?

Если один человек пытается из вас воспитать хорошего человека,— вашему конструктивному взаимодействию и гармонии в целом пришел конец. Если один из вас хочет иметь хорошую семью и жить дружно, а второй из вас решил воспитать из человека хорошего человека,— семье пришел конец. Вы говорите: «Мама, мне так хорошо, когда мы рядом и смотрим телевизор», а мама в ответ: «Я не люблю, когда ты смотришь телевизор с грязными руками». Вот и все — семье пришел конец. Это уже не команда.

Контрвзаимодействие на нашей схеме обозначено черной стрелкой. Это ситуация, при которой партнер или партнеры, вместо того чтобы направить свои усилия на создание конечного продукта их взаимодействия, направляют те же усилия друг в друга.

Я обращаю ваше внимание на то, что есть люди, которые находятся в некорректной концепции, например, человеку случайно зуб вышибли когда-то, теперь он ходит и говорит, что стоматологи — страшные люди. Попадись ему хороший стоматолог, он говорит: «Да мы с моим стоматологом знаешь, сколько зубов полечили». Так вот, идея в следующем: если вам попался такой человек и вы его перевели в концепцию «Мы», возможно, что он в ней останется достаточно долго. Есть люди, которые время от времени будут перепрыгивать из одной концепции в другую. И вы столкнетесь с тем, что каждый раз он к вам приезжает с таким недовольным видом, и каждый раз уезжает достаточно довольный. И в этом есть небольшая проблема. Имейте в виду, если вы хотите о чем-то договориться, сначала переведите его в нужную концепцию.

С детьми, например, всегда можно найти общий язык, дети вообще любят команду, они играют в команде, живут в команде, дети болеют из-за того, что папа с мамой не дружат, из-за того, что у папы с мамой нет команды. Они не хотят быть с мамой против папы, и они не хотят быть с папой против мамы, они всегда хотят быть втроем, этот момент очень щепетильный.

Если вам все время мешает секретарша: вместе обсудили секретаршу, умерла, все. Если вам мешает зам какой-нибудь: обсудили зама, умер, все. Водитель умер, все,— вы заметите, как это просто.

Вы знаете, с чего начинается женская измена? С подружкой сели за пивком, обсудили мужа — конец

мужу пришел. Теперь они с ней команда, которая решает многое.

Вот если у вас с родителями как-то разлаживаются отношения, имейте в виду, что они вместе вас обсуждают. Побольше «мыкайте»: «Папочка, мамочка, вы у меня любимые, мы с вами вместе». И все налажится.

Вот также вместе с клиентом сели: мы тут вместе общаемся и ведем переговоры. Может быть, пока это будет трудно быстро произнести, но быстро подумать вы точно сможете. Поэтому хотя бы ум свой настройте: вот это он, вот это я, и мы вместе команда, и должны вот это рассмотреть во что бы то ни стало, должны вот это обсудить.

Понимаете: даже такие слова, как «наша встреча», «наши переговоры», «наша сегодняшняя беседа», «наша презентация» и т.д. не будут полными, если вы не откроете этот каталог и не посмотрите хотя бы пару страниц. Вы поймите правильно: я хочу, чтобы мы вместе, чтобы вы были уверены, что я работал на все сто. Не работайте для себя — это бесполезно. И для него тоже не надо работать.

Ну, знаете, человек иногда работает. У меня была девушка, мне ее так было жаль. Она пыталась вести презентации на много людей. И знаете, о чем она беспокоилась все время? Правильно ли торчат ее сиськи, хорошо ли она говорит букву «куй». Не о том нужно беспокоиться — вот в чем проблема. И поэтому знаете, как было — она красиво выходила, говорила свою пламенную речь, и в конце презентации люди вставали, говорили: «Идите вы в жопу, мадам, вместе со своими предложениями»,— и уходили. А она при этом стояла с таким недоумевающим лицом: «Куда

же и почему же они ушли? Что же я неправильно говорю?» Говоришь ты все правильно, только не надо говорить для себя. Там, в зале, на другом конце стола или телефонной линии, все равно, что ты скажешь, как ты скажешь, кому ты скажешь, важно другое: смог ли ты зацепить кого-нибудь к себе в команду. Кто-нибудь вокруг тебя и вместе с тобой думает ли так же как ты или нет? Вот что важно, а остальное — мелочи жизни.

■ Командный дух

Заберите у меня все мои газеты, поезда и пароходы, но оставьте мне пять моих помощников, и уже завтра, когда вы еще будете спать, я уже буду на коне.

Эндрю Карнеги

Работая как часть команды, человек перестает быть сильным для себя одного.

Можно было бы сказать, что иногда один землекоп плюс один землекоп — это миллион метров за один час. Именно так и проявляется волшебство командного духа. Очень многие умы в любой мало-мальски стоящей на ногах компании борются над тем, чтобы этот самый дух завелся и в их коллективе и чтобы он существовал и развивался.

Нет, это не привидение из замка, которое летает и все время подсказывает ответы, как говорила мне

одна пациентка. Это не та идея. Командный дух существует только в голове нормального человека. Он никогда никому ничего не подсказывает. На самом деле он, наверно, и не толкает, но у человека просто чувство такое, что сейчас ведет общение не он сам со своим клиентом, а что общение ведет вся его команда. Вся его компания, все люди, с которыми он делает бизнес, сидят с ним вместе за столом переговоров и убеждают клиента.

Когда он дает указания, обещания или инструкции, он делает это не потому, что ему это надо, или потому что тебе это надо, или, может быть, потому что мне это надо. Я хочу тебе помочь, потому что тебе это надо. Просто, понимаешь, если мы вместе разберемся в этой проблеме, то завтра не будет ни тебя, ни меня. Вот эта идея присутствует обязательно в человеке, который чувствует, что такое команда. Давайте мы вместе сделаем вот так, давайте мы вместе будем жить вот так вот, давайте мы вместе будем делать вот это.

Я хотел бы показать вам, откуда вообще берется этот дух. А возникает он достаточно просто — сначала появляются в компании люди, которые начинают думать определенным образом. Они не мыслят: ты должен сделать вот это, а я должен сделать это. Они просто говорят: «Давай-ка мы вместе сделаем это! Давайте мы вместе сделаем то!»

Сотни людей говорили мне о том, что когда они расслаблялись и начинали чувствовать себя частью большой компании, неведомая сила начинала подталкивать их в спину. Они говорили мне, что это выглядит как реальное физическое чувство.

Вас когда-нибудь подталкивали в спину?

В детстве мы с ребятами играли с ветром, возможно, и вы это делали. Когда дует сильный ветер, можно немножко расслабиться и как бы лечь на ветер, он будет толкать тебя в спину. Так вот, люди говорили мне, что иногда им приходилось оглядываться, потому что они не понимали, кто и зачем их толкает в спину. Это и был тот самый командный дух.

Часть 4

МЕТОДИКА ПОИСКА «СВОЕЙ» КОМАНДЫ

■ Что делать, если вы не в «Мы» (Поиск команды)

Были же люди как люди, откуда же в один миг появилось столько идиотов?

Из кинофильма «Брат-2»

Командный дух действительно живет, и я очень хочу, чтобы он поселился и внутри вашей головы, чтобы и вы могли реально расслабиться и почувствовать его присутствие. Я дам вам несколько рекомендаций, как почувствовать его на себе или, по крайней мере, что делать, чтобы хоть когда-нибудь ощутить его присутствие. Если стремиться к этому — это произойдет. Часто это происходит неожиданно: человек сидит в туалете или едет в трамвае, и тут вдруг — бамс! — ему на голову падает он — командный дух. И человек говорит: «Ах, вот оно что, сколько же времени и сил я потерял на борьбу с самим собой?» Эта идея придет рано или поздно. Возможно, к кому-то из вас она придет уже сегодня вечером, у некоторых она возникнет завтра с утра. Вы просто выполняйте те рекомендации, которые я дам вам в этом разделе, и вы его (командный дух) получите. Я обращаю внимание на слово «рекомендации». Не приходите и не говорите потом, что вас кто-то заставил это делать. Был у меня один кадр, пришел ко мне через неделю

и заявил: «Андрей, вы заставили меня это делать, но у меня ничего не получилось». Это плохая идея. Еще хуже, когда он говорит: «Они заставляли меня следовать рекомендациям из вашего учебника, а у меня ничего не получилось». Никто никого не заставляет, я вам дам рекомендацию, если вам нравится — присоединяйтесь, не нравится — бросьте ее в ближайшую мусорную корзину и забудьте как страшный сон!

[Хотя лучше отправьте мне по почте — я продам этот учебник тому, кто в нем действительно нуждается.]

Мои рекомендации по каждой из четырех концепций — это очень интимная вещь, каждый понимает свою собственную концепцию, но в глубине души. Наверняка вы для себя уже определили, как вы относитесь к тем или иным вещам в своей жизни. Но я не заставляю вас поднимать руку вверх и говорить: «Знаете ли, я считаю, что все остальные в моей команде — нехорошие ребята, один я — граф Монте-Кристо!» Этого не стоит делать, я просто дам вам рекомендации, а вы сами разберетесь, какие из них подойдут лично вам и тому состоянию, в котором вы себя находите.

■ Для тех, кто в концепции «Они»

Если вы себя нашли в состоянии «Они», если вы вдруг действительно почувствовали, что поглядываете с опаской на всех этих новеньких — инопланетян,

которых к вам прислали на стажировку, значит, определенно у вас концепция «Они».

Что же делать, чтобы избавиться от этой навязчивой концепции?

Выяснилось, что такое чувство приобретает человек, который потерял доверие. На самом деле чувство доверия — это волшебное чувство. Это отнюдь не то, что относится к вам. Доверие, напротив, — это как раз то, что вы делаете другим! Это, пожалуй, самое из интереснейших открытий на данный момент. Люди говорят: «Он мне внушает доверие!» Полная ерунда — доверие это не то, что идет от кого-то к вам, доверие это то, что идет от вас к человеку. Вы либо доверяете человеку, либо не доверяете.

Однажды со мной произошел по-настоящему комичный случай. Ко мне на прием пришел человек, который был уверен в том, что его жена ему изменяет. На фоне этого у него развивался параноидальный синдром. Хотите знать, как я его вылечил? Хотя, конечно, вылечил — это очень громко сказано, будем считать, я избавил его от этой навязчивой мысли. Я ему сказал: «Ты знаешь, есть такая хорошая мысль и ты должен над ней подумать немного — «Человек, потерявший способность к доверию, не может услышать правду. И он не слышит ее даже в тот момент, когда ему сознаются во лжи!» Берусь утверждать, что ваши просто размышления на эту тему вернут вам немножко умения доверять.

Задумайтесь над ситуацией: жена приходит домой и говорит: «Знаешь, милый, я все это время тебе врал». А он ей в ответ: «Я тебе не верю, стерва». Ваши «Они» будут тем сильнее, чем меньше людей, которым

вы можете доверять. Это прямая пропорция, если вы видите человека, у которого все находится в состоянии «Они»,— это значит лишь, что не осталось никого, кому этот человек мог бы доверять.

При этом заметьте, что многие вокруг могут и доверяют ему, но ему самому от этого не легче. Потому что он сам уже давно никому не доверяет. Вы можете считать это правилом— чем меньше людей, которым человек доверяет, тем хуже его ситуация в целом и тем тверже будет его концепция «Они». Крайнее проявление концепции «Они» — это когда человек и в себе самом начинает сомневаться.

Рекомендация моя в данном случае проста и состоит в том, чтобы найти хоть кого-то, кому вы сможете доверять. Чтобы выйти из концепции «Они», вы обязательно должны найти человека, которому, по вашему мнению, вы могли бы доверять. Что значит довериться кому-то? Это значит поделиться с собеседником чем-то, что принадлежало раньше только вам: возможно, у вас есть какой-то секрет, какая-то тайна, может быть, вы могли разрешить вам помочь в чем-то. В крайнем случае, сложно просто поговорить с человеком о том, что в последнее время вы никому не доверяете и что вам кажется, что все вокруг против вас и что все они мешают вам жить нормально.

Есть одна небольшая проблема: не попадайтесь на удочку псевдолидерам. Дело в том, что, выбирая для себя человека, которому вы хотите доверять, не выбирайте такого же неудачника, как и вы сами. Иначе, доверившись ему, вы попадете в команду неудачников. «Эй, парень, приходи к нам, мы пьем пиво и об-

сасываем свои бесконечные неприятности каждый вечер в кабачке за углом. Давай поговорим о том, какие плохие клиенты у нашей фирмы, какой плохой товар, какие высокие цены, и какой плохой у нас руководитель, и какие мы все здесь несчастные».

Найдите доверие лучше с тем человеком, попасть в команду которого будет не только престижно, но и прибыльно для вас. Попробуйте научиться доверять тому человеку, который действительно имеет хорошие результаты. У него есть причина жить хорошо. Если вы попадете к нему в команду, тогда есть такая вероятность, что и с вами будет все в порядке. Конечно же, таким людям доверять сложнее, у них очень мало времени и они не любят, когда жуют сопли, пытаясь сказать или сделать что-нибудь. Но если вы все-таки наберетесь мужества и попытаетесь подойти к этому человеку ближе, чем обычно, и попытаетесь что-нибудь эдакое у него спросить, учтите, что этот человек, в общем-то, оправдывает ваше доверие и очень часто он знает и любит больше остальных. Я имею в виду, что он любит своих той любовью друга или подруги или просто хорошего знакомого.

■ Для тех, кто в концепции «Я»

Так бывает, что вы вдруг стали замечать, что вокруг вас придурки и круче вас вообще никого нет в этой жизни. Может быть, все вокруг вас уже который день бесполезно снуют под ногами, мешая работать?

Подозревайте в себе концепцию «Я».

Если вы вдруг решите избавиться от этой концепции, воспользуйтесь следующей рекомендацией.

Найдите кого-нибудь, кто определенно круче вас. Учитывая, что это непросто, найдите хотя бы того, кто хоть в чем-нибудь пока что вас превосходит.

Это будет первое задание для вас. Вы улыбаетесь, а у меня был парень, который неделю искал и так и не смог найти!

Спустя неделю он пришел ко мне снова: «Такого бесполезного задания я еще не выполнял, дайте мне другое, это мне не подходит!»

Я недоумеваю: «Почему?»

На что он мне: «Потому что я искал, серьезно искал и не нашел. Я только еще раз убедился в своей догадке — я самый-самый!»

Многие, пытаясь найти для себя авторитетов и кумиров в этой жизни, испытывают проблемы. Но и в таких случаях есть выход. Если вы красивы и ищете конкурента по красоте, вы делаете ошибку, потому как, конечно же, красивее вас никого нет. Или, например, вы жуткий интеллектual и вы ищете кого-то, кто мог бы сразиться с вами в силе интеллекта — это еще сложнее! Попробуйте-ка лучше найти соперника по тем признакам, которые вы только тренируете или отрабатываете. Например, найдите кого-то, у кого карманных денег больше, чем у вас, или кто более дисциплинирован, чем вы.

В том, что вы совершенство, в том, что вы личность и что ваш ум, грация, остроумие, фантазия, честность, талант, обаяние на высоте, никто даже не сомневается. Но, может быть, пора спросить себя: «А где мои деньги?», или, может быть, пора спросить

себя: «А почему этого до сих пор не заметили и не оценили мои потенциальные клиенты?»

■ Для тех, кто в концепции «Ты»

Вы обнаружили, что у вас есть враг или, может быть, это просто человек, который явно тормозит процесс и мешает вам работать хорошо? Вы знаете его фамилию и вы не раз уже с ним об этом говорили? Бывает еще и так, что для кого-то вы мишень, и поэтому в вашу сторону, как стрелы, летят замечания и обидные отзывы? Вам все время кто-либо попадает на глаза неработающим или, может быть, плохо работающим?

У голубей есть такая традиция: они, как увидят больного собрата, так сразу начинают его клевать в затылок. Каждый из них считает своим долгом подойти и дать ему в глаз или в шею своим острым клювом. И каждый раз, когда тот пытается поднять голову, кто-то из его сотоварищей долбит в самое уязвимое место. Именно так эти птички избавляются от своего слабого сотоварища в течение буквально нескольких дней. Два-три дня такого обучения, и бедняга теряет смысл жизни.

Наиболее сложно будет воспользоваться той рекомендацией, которую я вам хочу дать. Бороться вам придется в этом случае не столько с противником, сколько с собственными животными инстинктами, а это не всем удается.

Перед тем как укусить соседа в очередной раз или перед тем как высказать кому-то свои претензии, замечания и мнения, попробуйте сосчитать до пяти. Возможно, что некоторым из вас сначала нужно будет потренироваться — просто считать до пяти. И после того как вам покажется, что это теперь отработанный навык, можно приступать ко второму заданию, потому что считать до пяти, до того как обвинять кого-либо в чем-либо,— это первый шаг.

Второй же шаг состоит в том, чтобы как следует понять одну философскую мысль: «В тот момент, когда вы спорите с идиотом, он делает то же самое!»

Несомненно, что над решением конфликтов обычно работают специалисты, и есть даже такой раздел в психологии общения, как конфликтология. Нас с вами на данном этапе больше интересует тот простой факт, что один из наиболее эффективных приемов решить конфликт — в конфликте не участвовать!

Как вы думаете, на чем основаны юриспруденция и судебное производство?

На том, что люди не умеют делать первый шаг. Откуда конфликт возникает вообще? «Ты первый», «нет, ты первый», «нет, давай ты первый», «нет, ты первый»,— и вот они не могут договориться. «Предохранитель», если его не снять, будет становиться тверже и серьезнее.

Продемонстрируйте себе это с помощью хорошего динамичного примера. Упритесь кулаком в чей-либо кулак. Сначала это будет смешно, но потом, когда напряжение в кулаках начнет расти, вы вдруг почувствуете, что уже не можете уступить, кулак соперника просто соскользнет и полетит вам в нос. Чем сильнее

мы создаем напряжение, тем опаснее нам потом расслабиться. В какой-то момент вы и рады были бы убрать напряжение, но вдруг понимаете, что это уже невозможно сделать без последствий. Часто мы про-должаем держаться за конфликт, чтобы не остаться в дураках, особенно это касается ситуаций, когда ваша девушка желает, чтобы вы поговорили с теми хулиганами на остановке по-мужски.

Ничего не получится хорошего из разговора, даже в семье, если вы будете друг другу «тыкать». «Ты обещал», «А вот и нет, это ты обещала!», «Это все из-за тебя», «Да нет же, это как раз все из-за тебя!» Чем дольше вы тыкаете, тем хуже будут ваши отношения друг к другу. Уже меньше, чем через пятнадцать минут такого разговора может показаться бессмысленной вся ваша многолетняя семейная жизнь. А еще через пятнадцать минут вы будете сидеть на кухне и думать о том, почему же все бабы как бабы, а вам досталась дура. Или, возможно, вы будете нервно мыть посуду и думать, какие же все-таки мужики сволочи. Получится ли у вас потом вернуться в команду — вот в чем вопрос. Потом долго налаживаются отношения и все остальное.

■ Для тех, кто в концепции «Мы»

Почему я не даю рекомендаций тем, кто уже находится в концепции «Мы»?

Потому что, если вы в ней находитесь, тогда вам и не нужны никакие рекомендации, вы сами их може-

те дать. Обычно, когда я вдруг в каком-то из коллективов встречаю человека в концепции «Мы», я вздыхаю с облегчением. В компании людей, находящихся в концепции «Мы», я точно знаю, что смогу поворачиваться спиной, могу расслабиться и говорить любые вещи. Я всегда уверен, что человек в концепции «Мы» не способен и не будет обижаться на меня, уверен, что он всегда правильно поймет и воспримет любую критику. Я не поверю, что он подумает, что я хочу ему сделать хуже.

Человек в концепции «Мы» — это человек, у которого больше нет очков с цветными стеклами вообще. Он видит вещи примерно такими, какие они есть. Помимо этого, часто он еще и видит те вещи, которые не могут видеть остальные люди вокруг. Люди в концепции «Мы» — это лояльные и конструктивные люди, с которыми легко и приятно работать. Наконец, люди в этой концепции — это ребята из вашей команды, а с такими игроками вам любой соперник нипочем. Не так ли?

ПРИЛОЖЕНИЯ

Описания тренингов и практических занятий по курсу: «ОСНОВЫ КОМАНДОСТРОЕНИЯ»

Уже традиционно (учитывая опыт издания первых двух учебников) предлагаю вам раздел, в котором я даю описание и сценарии наиболее популярных, с точки зрения участников, и эффективных, с точки зрения тренеров, упражнений.

Результат в выполнении упражнения, естественно, зависит во многом от вас, но не нужно забывать и о том, что, имея дело с психикой, мы в первую очередь рассчитываем на профессионализм, компетенцию и опыт специалиста. Чтобы стать таким специалистом, достаточно внимательно изучить материалы первых двух учебников либо принять участие в тренингах, проводимых консультантами по моей методике.

■ Тренинг «С карандашом»

Предварительно понадобятся карандаши из расчета — один карандаш на двух участников. Участники встанут в круг. Указательный палец одного из участ-

ников и палец его соседа, вытянутые навстречу друг другу, зажимают концы карандаша. Сначала вам необходимо научить группу — держать карандаш. Затем вы даете разного рода задания, связанные с тем, чтобы совершать с карандашом различные действия.

Уже через несколько минут усиленной тренировки вы заметите, насколько более сплоченной будет ваша группа. Это упражнение очень быстро убирает смущение и комплексы, иногда возникающие между малознакомыми людьми.

■ Тренинг «Шнурки»

Данную игру лучше провести на свежем воздухе (в лесу, на поляне, травяном футбольном поле). Все участники должны иметь обувь на шнурках. Тренер завязывает шнурки участников между собой таким образом, чтобы они не могли передвигаться самостоятельно более чем на длину шнурка. Далее группа получает разного рода задания. Дабы избежать травматизма, заботьтесь о том, чтобы задания были выполнимыми в рамках выбранной площадки или ландшафта.

■ Тренинг «Пятнашки на стульях»

В аудитории для игры необходимо разместить в случайном порядке на один стул больше, чем запла-

нировано участников мероприятия. Прежде чем участники сядут на стулья, так же в случайном порядке раскладываются карточки с именами участников (надписью вниз). Далее на эти стулья поверх карточек рассаживаются сами участники.

Прежде чем начать игру, участникам необходимо разъяснить несколько ключевых правил:

1. Карточку, которая лежит на стуле, можно только посмотреть, но ее нельзя убирать со стула или переносить на какой-либо другой стул.

2. За один раз участник может переместиться со своего только на стул, свободный в данный момент.

Теперь цель игры заключается в том, чтобы каждый из участников как можно быстрее занял стул, на котором лежит карточка с его именем!

■ Тренинг со спичками

Данная игра быстро и эффективно проявляет личностные качества каждого участника. В идеале ход игры необходимо задокументировать на видеоносителе для дальнейшего анализа (как минимум необходимо протоколировать каждый раунд и его победителя согласно списку раундов).

Для игры необходимо подготовить коробок декоративных (каминных, сигарных, сувенирных в рамочке) спичек. Объясните группе, что во время этой игры у них есть шанс проявить себя и убедиться в собственных достоинствах или недостатках. Обсудите и саму спичку как нечто, что будет символизировать ценный приз, сумму денег или факт признания заслуг.

Далее вы начинаете игру, каждый раз объявляя раунды согласно предложенному ниже списку. Возможно, группа будет дискутировать, возможно, вы пронаблюдаете много эмоций. Не стесняйтесь провоцировать группу на спор и открытость: чем большая буря страстей разгорится в классе, тем более успешным был сам тренинг.

Список раундов к тренингу со спичками:

1 — Эта спичка тому, кому, по-вашему, она точно не достанется, потому что он самый скромный и незаметный в вашем коллективе.

2 — Кому из вас спичка точно не нужна, потому что вы просто не собираетесь участвовать в этой игре.

3 — Эта спичка тому, кто по-вашему делает работу наиболее хорошо и профессионально, тем из вас, кого вы считаете докой в своем деле.

4 — Эта спичка тому, кто симпатичен вам в общении, тому, кого вы считаете своим другом.

5 — Эта спичка — миллион долларов, и она тому, кто готов вложить этот миллион в развитие этой компании.

6 — Эта спичка самому справедливому; а теперь отдайте ее тому, кому считаете нужным.

7 — Кто по-вашему не должен остаться без спички, почему?

8 — Если есть кто-то, кому вы считаете повезло, и спичка досталась ему слишком легко и просто, можете ее вернуть.

9 — Эту спичку вы можете купить за тысячу рублей!

10 — Эта спичка достанется тому, кто сможет ее взять вон в том шкафу.

11 — Эта спичка тому, кто был наиболее ярк и убедителен в нашей игре (по мнению группы).

12 — Эта спичка тому, кто не собирается использовать ее для себя, тому, кто хотел бы помочь кому-то.

13 — Эта спичка тому, кто готов на все, только бы ее заполучить. Обсуждаются репутация, спокойный сон, совесть, секс, измена и т.д.

14 — Эта спичка тому, кто сможет ее выпросить, вытребовать, вымолить.

15 — Эта спичка тому, кто убедит остальных, что она ему действительно нужна.

16 — Эта спичка тому, кто даст самое красивое реальное и привлекательное обещание группе или предложит хорошую цель.

17 — Эта спичка тому, кто расскажет самую красивую, поучительную, яркую, логичную историю о том, как ему удалось убедить клиента заключить сделку.

18 — Эта спичка тому, кто придумает самое убедительное оправдание, почему сделка сорвалась.

19 — Эта спичка тому, кто назовет пять минусов компании или продукта.

20 — Эта спичка тому, кто назовет пять плюсов и конкурентных преимуществ компании или продукта.

21 — Эта спичка тому, для кого семья и личная жизнь, безусловно, важнее, чем работа в компании.

22 — Эта спичка тому, кто считает, что она ему обязательно бы досталась, если бы он включился в игру сразу, но теперь те вопросы, в которых он мог бы быть сильным, позади.

23 – Эта спичка тому, кто думает, что его раунд еще не наступил, но вот-вот наступит.

24 – Эта спичка все еще продается, но теперь она стоит сто евро.

25 – Эта спичка тому, у кого ее еще нет. Если кто-то считает это несправедливым, можете отдать ему свою.

26 – Эта спичка для того, кто сможет точно выполнить следующую инструкцию... (кладем в конверт, добавляем на стул, сажаем сверху кого-либо из участников, а дальше – пятнашки).

■ Тренинг «Чтение газет»

Для тренинга необходимо взять несколько номеров ежедневных и еженедельных газет.

Далее, пролистывая заголовки статей, вам необходимо определить, в какой концепции они написаны, а затем подтвердить свое предположение, прочитав статью полностью.

Выполняйте это упражнение до тех пор, пока не научитесь чувствовать концепцию сообщения по первым нотам его заголовка.

■ Тренинг «Телеграмма из центра»

Для тренинга необходимо взять книгу или статью из журнала, в которых есть диалог либо фразы-обращения.

Представьте, например, что вы вождь мирового пролетариата и ваша задача сплотить руководителей заводов и фабрик, рабочих и матросов, но для этого у вас есть только телеграф.

Суть упражнения проста: вы берете фразу из книги, анализируете концепцию, в которой она написана, и составляете ответ согласно формуле переноса собеседника в концепцию «Мы».

■ Тренинг «С коробкой»

В одном углу аудитории на возвышенности располагают коробку от телевизора (тумбочку). В противоположном углу аудитории располагают табурет, стол либо мелом очерчивают квадрат.

Далее группе дается задание: в течение тридцати минут перенести коробку с того места, где она лежит теперь, в указанное ведущим место, не касаясь коробки руками. По усмотрению ведущего можно ввести и жесткое правило — если хотя бы один игрок прикасается, даже случайно, рукой к коробке,— вся команда проигрывает.

Как минимум группа должна в итоге написать вам служебную записку о том, что это невозможно. Как максимум они перенесут коробку и выполнят задание а у вас будет возможность комментировать их действия, отмечая плюсы и минусы в психологии их поведения.

■ Тренинг «С коробкой» (мастер-класс)

Условия те же, что и в первом случае, но теперь коробку необходимо переместить в противоположный угол, не вставая со своих мест. Например, взглядом!

Настоятельно рекомендую провести этот тренинг только после всех предыдущих и запротоколировать поведение участников на видеокамеру с целью дальнейшего разбора полетов.

■ КАК И ГДЕ РЕАЛИЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ?

Традиционно хочу познакомить вас, уважаемый читатель, с компанией, партнером этого проекта. Необходимо добавить, что персонал компании активно изучает и применяет на практике мои методики, заказывая товары у менеджеров этой компании. У вас есть уникальная возможность увидеть методику в действии.

Если же вам близок дух командной работы совершенствования и личного карьерного роста, если вас привлекает политика неограниченных возможностей и доходов, если вас не пугает культ результатов и успешного ведения дел – ваша карьера может начаться сегодня.



Компания «Pocket Power» была основана в 1998 году. Изначально компания осуществляла продажу мебели и голосовых органайзеров. По прошествии времени функции компании на рынке изменялись, численность сотрудников и обороты компании росли. Позже, в 2000 году, появилось новое товарное направление: продажа канцелярских товаров. Это новое для компании направление оказалось довольно успешным и перспективным. В товарный ассортимент

стали входить товары, которые необходимы в работе каждого офиса: хозяйственные товары, расходные материалы к оргтехнике, бумага и, конечно, канцелярия.

В настоящий момент деятельность компании специализирована на комплексном обеспечении офисов всеми необходимыми товарами.

Подробнее по адресу: **www.pocketpower.ru**

■ РЕКЛАМА СЕМИНАРОВ ПО МЕТОДИКЕ

Владельцы, начальники отделов продаж и руководители торговых компаний, молодые люди, желающие начать собственное дело либо планирующие свою работу в торговых компаниях, у вас появилась уникальная возможность изучить и освоить приемы, дающие стопроцентный эффект!

АВТОРСКИЙ МАСТЕР–КЛАСС

ДАСТ ВАМ:

Реально работающие инструменты мотивации персонала. Приемы эффективного психологического воздействия на проблемных сотрудников и неформальных лидеров в вашем коллективе. Получите заряд энергии и вдохновение для осуществления шагов развития компании или собственного бизнеса. Знания основ администрирования и организации торговых отделов. Действенный метод решения проблемы набора кадров в отдел продаж.

Просмотрите те вопросы, на которые вы получите удовлетворительные ответы в процессе прохождения авторского консультационного семинара:

Почему товар зависает на складе? Как наиболее точно и адекватно оценить качество работы продавцов? Кто и как может влиять на объем продаж изнутри? Что делать с «вескими причинами», мешающими осуществлять продажи? **С чего начать в построении бизнеса с нуля?** Сколько на самом деле ваша ком–

пания может продавать на рынке в месяц? Как создаются модели нематериальной мотивации и почему они работают? Где найти людей, желающих работать в качестве рядовых торговых агентов за процент от произведенных продаж? Почему люди уходят из продаж, каким образом существенно снизить текучку в отделе продаж? Как выстоять в конкурентной борьбе? Что мешает зарабатывать достойно и сразу? Как начать собственное дело, преодолев неуверенность и страх? Что такое человеческий фактор? Для успеха в продажах важно иметь талант или все же навыки?

Автор этого учебника и непосредственно разработчик методики является практикующим консультантом по ведению и организации бизнеса. У вас как у владельца учебника есть уникальная возможность получить личную консультацию непосредственно у автора. Посетите авторский консультационный семинар и заставьте ваши знания работать на вас. Иногда один новый навык меняет качество жизни на несколько порядков. Посетите ознакомительное занятие, дайте себе шанс убедиться в этом!

ВНИМАНИЕ!

Данная книга является входным билетом на двухчасовое демонстрационное занятие!

Регистрация участников производится в Интернете по адресу: www.7keys.ru

Теперь практически любой желающий сможет освоить уникальные методы, специальные приемы и секретные технологии, которые раньше были доступны лишь небольшой группе профессионалов-переговорщиков.

Договариваться, а не вести бесконечные беседы. Убеждать, а не спорить. Добиваться собственных целей, эффективно используя желания и намерения собеседника.

Все эти и многие другие умения станут вашими и принесут вам многократное увеличение личных доходов благодаря учебнику, который вы решили купить сейчас.

Пакет электронных приложений, размещенный на дискете, прилагаемой к этой книге, содержит специальный тренажер. Установив этот тренажер на свой компьютер, вы буквально в несколько вечеров сможете достичь профессионального уровня владения техникой преодоления возражений собеседника.

Учитывая нарастающий читательский интерес к методике, описанной в учебнике «Книга о возражениях», автором этого учебника **организован специальный курс**

«Технология работы с возражениями»

На курсе вы сможете **изучить методику под руководством ее автора**, что уже само по себе является уникальным опытом.

Ряд психотерапевтических процедур, включенных в курс, позволит вам **открыть в себе новые и часто неожиданные** для вас самих умения и возможности.

Специально разработанные тренинги, игры и упражнения позволят вам **опробовать использование изученных приемов** в мастерски смоделированных ситуациях различных этапов переговорного процесса.

Талант, обаяние и профессионализм ведущего курса не оставят вас равнодушными к прогрессивной методике достижения успеха в бизнесе.

Задать вопрос автору:

Kuznecov@7keys.ru

Зарегистрироваться для участия:

Seminar@7keys.ru

■ Дорогие друзья!

Всего за три года существования **«Интернет-академии ключевых вопросов бизнеса»**, которая располагается в Интернете по адресу: www.7keys.ru многие читатели смогли приступить к реальному изучению и использованию множества приемов и методик, описанных в моих учебниках. За символическую плату вы сможете прослушать и просмотреть большое количество сопутствующих учебных материалов. Рад сообщить вам, что наряду с выходом новых книг мной запланировано и масштабное переиздание уже вышедших ранее в тираж изданий. Вас ждет много новых открытий и новых приемов, много дополнительных разъяснений по вопросам применения предлагаемых к изучению материалов.

Хотите всегда быть в курсе событий?

Регулярно посещайте сайт академии!

Обязательно зарегистрируйтесь на сайте, указав свой работающий e-mail-адрес для того, чтобы иметь возможность получать регулярную рассылку новостного блока сайта, а также свежий экземпляр электронного журнала «Новости авторской лаборатории».

Продолжение следует...

До встречи на семинарах и тренингах!

ВАЖНО!

Помощь в организации и обслуживании Интернет-ресурсов академии оказана специалистами компании «Инетстар».

Благодарю моих партнеров из «Инетстара» за внимательную оперативную, качественную, а главное доступную по цене помощь в организации и эксплуатации всех моих Интернет-проектов.

Подробнее по адресу: www.inetstar.ru

Кузнецов Андрей Евгеньевич

КАК НАЙТИ «СВОИХ»?

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Корректор Ханина Н.Г.
Компьютерная верстка Смерчко Т.С.

По вопросам размещения рекламы
в последующих изданиях присылайте запрос
по адресу: E-mail: kuznesov@7keys.ru

ПЛР № 060231 от 20.10.97 г.
Формат 70x100/32. Печ. л. 3,5. Печать офсетная.
Тираж 1000 экз. Заказ № 340.
ИПП «Гриф и К», г. Тула, ул. Октябрьская, 81-А.



«Вы ведь все равно потратите десять баксов в ближайшие несколько часов? Может быть, вы съедите порцию суши, а может быть, пойдете в кино?»

Почему бы вам не потратить эти деньги на укрепление собственного дела? Поймите: у меня в отличие от владельцев суши-баров и кинотеатров нет возможности навязывать вам мою книгу, обрушивая на вас ежедневно тонны света и ярких лозунгов. Только поэтому я пытаюсь использовать этот счастливый случай, и, коль вы теперь читаете этот мой призыв, почему бы нам не начать нашу дружбу?

Сделайте эту маленькую жертву, и еще не раз в будущем мой учебник сослужит вам добрую службу!»

Кузнецов А.Е.