

Александр Заборов



# ПОДСКАЗКИ ДЛЯ ИНТУИЦИИ

КАК ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ

ОЗОН.РУ

Александр Заборов

**Подсказки для интуиции**

«Автор»

2012

## **Заборов А.**

Подсказки для интуиции / А. Заборов — «Автор», 2012

Хотите научиться управлять другими людьми? Развить интуицию и предугадывать события? Двигаться вперед к достижению успеха и процветания? Подсказки А.В. Забокова станут незаменимым помощником для того, кто хочет научиться выходить победителем из самых сложных ситуаций. Автор вовсе не кабинетный теоретик. Известный политик А.В. Заборов многого достиг, руководствуясь правилами, которые формулирует в своей книге. Его главный девиз – мыслить и действовать самостоятельно, быстро и эффективно.

© Заборов А., 2012

© Автор, 2012

# Содержание

Предисловие удивленного эксперта	5
От автора	7
Благодарности	8
Введение	9
ЧАСТЬ 1	12
Глава 1	12
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# Александр Заборов

## Подсказки для интуиции

### Предисловие удивленного эксперта

Что ни говори, а есть по крайней мере три причины, которые делают книгу А.В. Забокова особо интересной для читателя.

**Во-первых**, он многого достиг, руководствуясь теми правилами, которые формулирует в книге, – в отличие от кабинетных теоретиков. Он стал известным политиком – членом Политсовета Демократической России, заместителем председателя областной Думы Законодательного собрания Свердловской области, а также директором Центра содействия предпринимательству правительства Свердловской области. Примеры из его собственного опыта щедро представлены в книге. Работал он и заместителем генерального директора по общим вопросам ООО «УралмашСпецсталь», и директором по развитию группы предприятий «Корус».

Но и не на столь заоблачном уровне А.В. Заборов тоже проявил себя успешным менеджером – что наверняка покажется кому-то значительно более важным: он, к примеру, одно время победительно возглавлял жилищно-строительный кооператив, а также стал заместителем председателя федерации бадминтона Свердловской области (будучи кандидатом в мастера спорта).

Словом, А.В. Заборов *умеет* очень многое сам. И умеет научить уметь.

Потому что, **во-вторых**, А.В. Заборов – профессиональный тренер. Он многому научился у В.К. Тарасова. Проводимые им управленческие поединки имеют заслуженный успех на Урале и не только в этой горной местности. Но только к поединкам дело не сводится. А.В. Заборов учит мыслить и действовать самостоятельно. Этому же учат многие другие. Но А.В. Заборов учит делать это стремительно и эффективно. Он использует уникальную методику. Ученым до сих пор не удалось описать ее. Если сделать это образно, то можно сказать, что А.В. Заборов освобождает дикое животное интуиции из той клетки, в которую его заперла российская школа. Путь этой клетки – жесткие требования логики. Если А, то В. Есть А. Значит, В. Пойдем дальше. Если В, то С. Налицо В. И так далее.

Алгоритм рассуждений А.В. Забокова – иной. Вот А. Оно напоминает мне В, С, а также М, Р и Q. (При этом вполне возможно, что бузина в огороде вызывает у автора ассоциацию с родственниками в Украине.) Но – странным образом! – у читателя возникают свои собственные ассоциации – Э, Ю и Я. Он, читатель, не поднимается в познании по ступенькам. Он видит в интуиции сразу все – и озеро среди гор, и лотосы на его поверхности, и стайки рыб в глубине, у самого дна. Книга Забокова непостижимым образом высекает у читателя его собственное мышление. У этой книги, собственно, нет содержания, потому что она – сплошной метод. Она вся написана, чтобы *наталкивать* на размышления. Но два читателя, прочитав одно и то же, будут выведены на две совершенно разные мысли. Таков поразительный эффект книги.

**В-третьих**, А.В. Заборов подвергся сильному влиянию чайного клуба, который сам же и возглавлял. В его манере изложения – очень много от китайских наставников, с той лишь разницей, что он, добываясь просветления, никого не бьет по лбу бамбуковым посохом, сохраняя молчание. Это – европеизированный вариант коанов – в исполнении кандидата физико-математических наук, каковым А.В. Заборов является.

Такова, собственно, эта удивительная книга по философии жизни, которая по прочтении исчезает, превращаясь в голову каждого в его собственную.

*Доктор философских наук, действительный член (академик) РАН*  
*А.В. Перцев*

## От автора

Существует два подхода к написанию подобных книг:

- кратко и точно сформулировать несколько важных Правил. Правила следует запомнить (или повесить перед собой на стенку) и периодически сверять с ними свои действия. Так, например, написана прекрасная книга Радмила М. Лукича «10 секретов продаж»;

- на достаточно большом числе примеров дать читателю почувствовать способ мышления, привить вкус и сформировать навыки правильного анализа, полезных привычек, чуткости к определенным вещам. Так, посмотрев игру мастеров, замечаешь, что и сам стал играть лучше. В таком стиле написаны книги Дейла Карнеги и «Законы Паркинсона».

Являясь сторонником второго подхода, я буду стремиться создать эффект неторопливой беседы за чаем, постараюсь настроить вас в резонанс со своим мироощущением. Книга позволяет настроиться на мир, не на внешние его проявления, но на механизмы, на вещи действительно важные, позволяя с меньшими затратами добиваться лучших результатов, перестать суетиться.

Моей задачей не является перечисление всех возможных методов и ситуаций или упорядочение типов проблем, с которыми встречается руководитель. Я буду рассказывать о том, что, на мой взгляд, может помочь, полезно или просто интересно и имеет, пусть отдаленное, отношение к обсуждаемому вопросу. По возможности о нетривиальном. Просто для полноты повторять общеизвестные вещи я не буду.

Меня вдохновляла идея Владимира Тарасова попытаться сформулировать глубинные проблемы управления, тот фундамент, без которого не дают эффекта самые современные системы управленческого учета или принципы построения организации. То, что работало две тысячи лет тому назад, работает сейчас и будет работать в будущем. Ведь есть множество людей, знающих много «умных» правил и приемов, но не понимающих вроде бы простых, но таких важных для жизни вещей.

Примеры, которые здесь приводятся, чаще всего относятся к простым житейским ситуациям, часто фигурирует местоимение «я». Это сделано сознательно и не от мании величия. Хотелось показать, что все излагаемые приемы и принципы применимы не только к императорам и героям, но и прекрасно работают в обыденной жизни, что рассказываю только о том, в чем абсолютно уверен и опробовал на себе.

Я прошу прощения у тех, кто узнал себя в приводимых примерах – ведь мы видели события немного под разными углами и вам наверняка покажется, что «все было совсем не так». Я прошу прощения и у тех, кто не нашел себя на страницах книги, – это не значит, что вы не произвели на меня впечатление и ничему не научили.

Не стоит относиться к чтению слишком серьезно, не надо ее конспектировать – просто читайте, все, что вам необходимо в данный момент, зацепится само. Книгу можно читать с любого места и в любом направлении. Уверен, что многим читателям это придется по вкусу, и я буду рад продолжить общение, ведь, слава богу, существует Интернет.

Поразмыслив на темы, представленные в книге, или обсудив их с друзьями, вы почувствуете, что ваш управленческий уровень возрос. Рекомендую перелистывать книгу при возникновении проблем, и у вас обязательно возникнут идеи по их устранению!

*Александр Заборов*  
*www.zaborov.ru*

## Благодарности

Эта книга – сплав того, что я слышал, читал, пережил и передумал. Невозможно отследить и упомянуть всех, чья мысль понравилась, чьи идеи в обновленном виде здесь излагаются. Постоянные ссылки и упоминания авторов, чьи идеи близки, просто убили бы книгу предложенного жанра. Поэтому я с благодарностью перечисляю людей, чьи идеи оказали существенное влияние на меня и в той или иной степени отражены в книге: Эрик Берн, Олег Вагин, Дмитрий Верищагин, Акоп Назаретян, Владимир Поляков, Александр Свияш, Владимир Тарасов, Роберт Чалдини, Джон Хейдер.

Я благодарен Надежде Степановне Чачковской, моему любимому классному руководителю, – именно благодаря ей я понял, что вопросы взаимоотношения между людьми и есть самое важное и интересное в нашем мире.

Я с удовольствием упоминаю людей, поддержавших саму идею написания книги, сделавших ее лучше. Кто-то прочел рукопись, кто-то смог прояснить существенные детали. Меня многому научила работа с журналом «Бизнес и Жизнь», я благодарен тем, кто отозвался на мои статьи – значимость ваших слов для меня невозможно переоценить!

Моя благодарность Виктору Анциферову, Андрею Брилю, Татьяне Дорошенко, Андрею Заборову, Михаилу Заборову, Михаилу Зелингеру, Дмитрию Иванову, Людмиле Капаниной, Сергею Колесниченко, Дмитрию Кудрявцеву, Вячеславу Лаптеву, Елене Ломакиной, Светлане Масловой, Ирине Мухиной, Александру Перцеву, Светлане Соловьевой, Сергею Старкову, Алле Степановой, Юлии Прытковой, Андрею Часовских, Екатерине Юртаевой.

*Все судьба.*

*Каждый раз: думаем одно, говорим другое,  
делаем третье, получается – то, что есть.*

*Потому что слова – это пустой звук,  
а дела – пустая трата времени.*

*Но, тем не менее, нужно делать всё  
как должно, честно и с доверием.*

**Даосский принцип**

## Введение

# О ПРИНЦИПИАЛЬНОЙ НЕНАУЧНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Чем определяется жизненный успех? Вопреки уверениям школьных учителей на верхних этажах располагаются не те, кто умеет хорошо варить сталь, быстро бегать или прекрасно владеет языками программирования. В чем именно являются специалистами люди, которые находятся на самой вершине: президент, губернаторы, директора крупных фирм? Рабочий день любого руководителя – череда совещаний и встреч, это и есть его работа. Главное умение руководителя – умение взаимодействовать, управлять другими людьми. Именно это умение «простроить», как сейчас принято говорить, отношения с подчиненными, с вышестоящими, с равными, умение руководить и самому подчиняться, когда это необходимо, умение добиваться с помощью людей того, что вы считаете нужным, получать удовольствие от общения – самое главное умение. Мы все живем в обществе людей, и именно эти навыки определяют успех, признание, количество денег в наших карманах.

Если это так важно, то почему же не обучают этому в школе, а учат другим, менее значимым вещам. Не учат, потому что трудно. То, чему предпочитают учить в школе и вузе, основано на научном знании. Учат физике, химии, биологии, даже литературу решаются преподавать далеко не все учителя, преподают литературоведение. Понятно, как научить писать сочинения, различать положительных и отрицательных персонажей, безошибочно определять жанр произведения. Но очень трудно формализовать преподавание литературы как способа познания мира.

Конечно, и взаимоотношения между людьми неоднократно пытались перевести на научную основу. Выделить в них главное, основополагающее и, отбросив второстепенные детали, установить основные закономерности. Но чем настойчивее были попытки и громче заявления, тем страшнее были результаты: слишком сложным оказался объект.

*Именно эту идею старался донести до нас Ф.М. Достоевский в своем романе «Преступление и наказание». Главный герой, Раскольников, открыл и решил проверить на себе теорию целых кафтанов. Кафтанов мало, а людей много, каждому целый кафтан не достанется. Конечно, можно кафтан разорвать, кому-то достанется рукав, кому-то достанется пола, кому-то воротник. Все будут недовольны. Всем будет значительно лучше, если наиболее смелый, тот, кто «право имеет», возьмет себе целый кафтан, а остальным, тем, кто «твари дрожащие», просто ничего не достанется. Как вы помните, применение этого закона закончилось убийством старухи-процентщицы.*

*Есть и непридуманные истории: диктатор Камбоджи Пол Пот проводил в жизнь основные идеи защищенной в Сорбонне диссертации «Экономика Камбоджи и ее проблемы в связи с индустриализацией». Примерно четверть населения страны не пережила этих экспериментов.*

*Карлом Марксом была предложена очень смелая идея, что общество в основном определяется материальным производством. В зависимости от уровня развития материального производства определяются все другие отношения, характер отношений между людьми, тип общества, государственная власть. Национальные особенности, особенности культуры, языка, менталитета, климата, конечно, играют некоторую роль, но гораздо меньшую, Маркс предложил при начальном анализе их не рассматривать. Это огрубление называется исторический материализм. Чем закончилась попытка считать этот подход научным и жестко ему следовать, мы с вами хорошо знаем.*

Жесткие получились примеры, но это для того, чтобы наглядно продемонстрировать тот факт, что НАУКИ взаимоотношений между людьми не существует. **И это настолько фундаментально, что любые попытки сделать вид, что она есть, приводят к человеческим жертвам.** Думаю, что именно это имел в виду Александр Галич: *«Не бойтесь беды, не бойтесь войны, не бойтесь мора и голода, а бойтесь единственно только того, кто скажет: я знаю, как надо! Кто скажет: идите за мной, я вам покажу, как надо».*

Итак, можно рассчитать глубину фундамента дома, количество бетона и черепицы, необходимые для его строительства. Но нельзя рассчитать, когда рабочие организуют перекур и кого пошлют за водкой. Научиться же понимать и предугадывать – можно и нужно!

Конечно, такие проблемы существуют не только с управлением людьми. Вся проблема взаимоотношения полов – это ведь тоже не наука. Но, тем не менее, каждый мужчина и тем более женщина легко определяют, нравятся они или нет предмету своего интереса. Подавляющее большинство людей женятся, рожают и воспитывают детей.

То же с вождением автомобиля: если вы выучили правила дорожного движения, то это не означает, что вы научились ездить. Нельзя сформулировать законы вождения автомобиля, но можно выработать понимание того, как надо ездить. С опытом начинаешь понимать, поедет встречный водитель на желтый свет или остановится. Вы не сможете объяснить почему, но вы просто понимаете, пропустят вас или нет. Полезно посмотреть водителю в глаза, часто это можно понять и не глядя на водителя. Если вы попытаетесь описать этот процесс формально, думаю, что вам не удастся сформулировать законов вождения, но, тем не менее, подавляющее большинство из нас водят автомобиль и делают это успешно.

Точно так же и в искусстве управления людьми нужно стремиться вырабатывать понимание того, чего от людей ждать, на что они способны в разных ситуациях. При этом не важно, чем вы управляете – футбольной командой или металлургическим заводом, руководите командой школьников или небольшой фирмой. Есть проблемы, которые специфичны при управлении людьми. Например, как узнать, подчиняются тебе люди или только делают вид, что подчиняются? Как отказать или сделать замечание и при этом не обидеть человека? Как не дать подчиненным (ребенку, мужу, жене) сесть себе на шею? Эти проблемы стоят перед руководителем любого уровня, будь он директор, тренер, заведующий или учитель. Когда лучше использовать кнут, а когда пряник? Как узнать, что люди думают на самом деле или что они собираются сделать?

Можно научиться понимать, как отвечать на эти вопросы. Более того, можно сформулировать весьма полезные подсказки. В семейной жизни помогает простое правило: путь к сердцу мужчины лежит через его желудок. Это, конечно же, не закон, это указатель движения в правильном направлении. Если мужчина пришел злой вечером с работы, его сначала надо покормить, а уже потом устраивать скандал. Это будет гораздо более эффективно, чем действовать в обратном порядке.

Возвращаясь к вождению автомобиля, можно вспомнить правило трех «Д» – «дай дорогу дураку». Оно позволяет легко и просто в сомнительной ситуации пропустить чужой автомобиль, что спасло много жизней и сэкономило очень много денег. «Те, кто справа, те и правы» – еще один хороший пример простого полезного принципа.

В управлении людьми также существует достаточно большое число правил и принципов, которые могут нам помочь. Но при этом очень важно понять, что это не законы, это подсказки! И уметь чувствовать, до каких пор на них можно опираться, пользоваться ими, а когда нужно остановиться, понимать границы их применимости. Ведь не всегда нужно бросаться кормить мужчину и не всех дураков пропускать! Собственно, понимание этих границ – это и есть мудрость. Те люди, которые границ не чувствуют и считают, что мы всегда жестко должны следовать правилам, называются фанатики. Они доставляют много неприятностей окружающим.

Работа строго по правилам с соблюдением всех инструкций называется «итальянской забастовкой».

*Н.С. Хрущев многие практические решения принимал, исходя из «единственно правильного» учения. Среди прочих было принято решение об ограничении размеров приусадебных участков. Часть земли была просто отрезана, она пропала, поросла бурьяном, но зато теория была соблюдена. Индус, строго придерживающийся теории реинкарнации (перерождения), не подаст хлеба человеку, умирающему от голода, так как тот сам должен отрабатывать свою карму.*

Удержаться на краю и не попасть в число фанатиков хорошо помогает присказка: «Не надо быть святее Папы Римского!»

Часто проблема состоит в том, чтобы найти золотую середину. Легко сказать: «главное в профессии вора – это вовремя смыться». А когда это, вовремя? Слишком рано смоешься – денег не получишь, слишком поздно – поймают. Эту середину нельзя вычислить, ее можно только почувствовать. Чувство меры – главный признак мастерства. Понаблюдайте за любимыми артистами, за ведущими долгое время существующих и успешных телевизионных передач, и вы увидите, что все они обладают замечательным чувством меры.

Для достижения понимания главное – это опыт, фактор времени. Чем больше стаж вождения, тем увереннее вы себя чувствуете на дорогах. Чем больше вы управляете людьми, тем понятнее становится их поведение. Просто этого времени как всегда не хватает. Вот для этого и существуют тренинги. Смысл всех тренингов именно в этом – в уплотнении времени, в ускоренном наращивании опыта. Есть тренинги по лидерству, по безаварийной езде, по проблемам общения.

Но есть и обратная сторона медали. Проблема, связанная с пониманием, заключается в том, что оно далеко не универсально. Если вы специалист по физике или химии, то, приехав в другую страну, вы там тоже будете хорошим специалистом в своей области. Но вот наши эмигранты в Америке предпочитают жениться на выходцах из бывшего Советского Союза, потому что у американских женщин совсем другое понимание семейной жизни. И то, что ценится здесь, у нас, в Америке может не одобряться, а в арабских странах послужить причиной крупных неприятностей. И те модели поведения, которые наработаны в нашей стране, могут оказаться не только не полезными, но и вредными. Манера вождения автомобиля тоже сильно отличается в разных культурах. Например, в европейских странах водители проезжают перекресток по очереди с разных углов, а зазевавшегося водителя принято спокойно подождать.

К сожалению, и здесь, в вопросах управления людьми, ситуация очень похожа, так что те приемы и правила, которые вы наработали в одной стране, могут в других странах, других культурах не сработать, и вам придется начать все сначала. Так, например, тот факт, что европейский эксперт очень вежлив, доброжелательно себя ведет и даже выпил с вами водки, совсем не означает, что он представит доклад в вашу пользу. В нашей стране это воспринимается как предательство, а на Западе – это просто стандарт. Не стоит ждать, что в европейской стране вам моргнут фарами, предупреждая о дорожной полиции. В Германии на слова соседки: «Добрый день, вы вчера машину неправильно поставили, я позвонила в полицию, пожалуйста, больше так не паркуйтесь», – принято отвечать «спасибо, фрау Брем». Такова цена образцового порядка.

Каждый человек – это «Вселенная», обладающая к тому же свободой воли. Взаимоотношения между людьми неисчерпаемы и не сводятся к простым правилам. Существует огромное число успешных стратегий, и нет единственно правильных ответов. Одно удачное решение совсем не исключает того, что существуют другие, не менее интересные и удачные. И это является источником творчества и удовлетворенности жизнью.

## ЧАСТЬ 1

### Глава 1 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРИЕМ

Суть управления – сохранение группы единой. Если вы лидер государства, то ваша главная задача, чтобы государство было единым, не распалось на части. Если вы начальник отдела, то ваш отдел должен функционировать как одно целое и выполнять поставленную задачу. Лидер объединяет группу за счет того, что в неясных условиях, когда есть равноценные решения, все ориентируются на него. Не должно быть двух или трех лидеров. Наличие теневого лидера означает, что вы со своей обязанностью не справляетесь, группу единой сделать не смогли. Поэтому самыми опасными являются не те люди, которые вас не любят или постоянно вам оппонируют – они находятся под вашим влиянием. Самыми страшными являются те сотрудники, которые к вам равнодушны, которые вас за начальника не считают. Именно на них нужно направлять свои основные усилия. Когда в государстве число людей, которые не считают его своим, которые не уважают это государство, становится слишком большим, тогда государство рушится.

Сохранение единства – главный критерий. Поэтому, при всех его несомненных заслугах, Михаил Сергеевич Горбачев не был хорошим лидером государства, оно при нем распалось. Именно поэтому руководители всех рангов так неохотно идут на территориальные уступки.

Один из самых действенных способов сплотить группу – настроить ее против кого-то. «Если между кошкой и собакой вдруг возникает дружба, то это не иначе как союз против повара». Отсюда популярность концепции добра и зла: есть плохие парни и есть хорошие парни. Хорошие парни должны объединиться против плохих парней. Какие хорошие, какие злые – совершенно очевидно. Первая политическая организация в мире, которая не была направлена против кого-либо, Лига Наций, была создана в 1919 году (сейчас те же функции выполняет ООН). Как вы понимаете, до этого существовало огромное количество организаций, и все они всегда были союзом против кого-то.

Другой способ – совместная общепользная деятельность, он требует совсем другого уровня организаторской работы, это путь истинных лидеров. Лидер наполняет жизнь подчиненных смыслом, дает им ощущение причастности к важным и значимым делам, внушает гордость за сделанное.

*Особенно это важно в нашей стране. Одна мудрая англичанка, уезжая из России, так охарактеризовала наш народ: «Если вам предложить на выбор ежедневные бесплатные обеды или чтобы ваши космонавты слетали на Марс, то вы выберете Марс!» Главный приоритет россиянина вовсе не богатство, мы, в первую очередь, хотим жить интересно.*

Механизм управления состоит в том, что вы присваиваете себе роль, назначаете роли другим и удерживаете это распределение ролей. Тот, кто распределяет роли, тот и управляет. От точности и чистоты выбранных и назначенных ролей зависит эффективность управления. Так, обеспечение безопасности движения и наказание нарушителей правил дорожного движения – это разные роли. И следование им приводит к различным результатам. Очень разные роли – поддержание здоровья и лечение болезней. Подчиненные всегда стараются модифицировать роли так, чтобы им было удобнее и приятнее их исполнять.

Когда люди принимают предложенную роль без сопротивления? Тогда, когда они **лидеру доверяют**, когда они уверены, что лидер работает на общее дело. Если же есть ощущение, что он «гребет под себя», тогда при первом же удобном случае от предложенных ролей пытаются избавиться. Это одна из основных проблем нашей страны. Часто у нас возникает ощущение, что должностное лицо заботится вовсе не об общем благе. Почему мы не любим встреч с инспекторами ГАИ? У нас есть ощущение, что многие из них работают не на безопасность движения, а на собственный карман. Поэтому мы не очень охотно принимаем те роли, которые они нам навязывают.

Другой пример – фотограф на церемонии регистрации брака. Ведет он себя жестко, иногда даже бесцеремонно, но все участники мероприятия безропотно и охотно подчиняются, потому что уверены – его цель качественные фотографии торжества на память.

Вторая причина, по которой люди без борьбы принимают роль, состоит в том, что у всех участников совпадает прогноз на результат. **Причина борьбы в разном прогнозе.** Если прогнозы сходятся, если обе стороны знают, кто настаивает на своем, то и нет смысла бороться. Выделить в группе людей начальника нам позволяет именно его уверенность в том, что он сумеет добиться результата. Так студенты безошибочно определяют по тому, как преподаватель вошел на кафедру, стоит прекращать разговоры и начинать работать или можно не беспокоиться. Когда во время командировки начальника его обязанности временно исполняет другой сотрудник, то его поручения можно не кидаться выполнять – вряд ли проверит. Распространенная ошибка начинающего руководителя (молодого родителя) – пустые угрозы.

На двух этих аспектах: на доверии и на соответствии ожиданий (прогноза) и действительности – хочется остановиться подробнее, они часто являются ключевыми.

Пока не завоевано доверие, самые лучшие ваши поступки, с самыми лучшими намерениями, не будут достигать цели. В подарках будут искать подвох, ваша помощь будет отвергаться из-за опасения второго дна. Не завоевав доверие, бессмысленно наказывать – взыскание, возможно, даже будет рассматриваться как поощрение. Завоевание доверия часто требует значительного времени, зато потом все идет гораздо быстрее.

Будете ли вы или ваш сотрудник удовлетворены достигнутым результатом, зависит в основном от соотношения ожидания и реальности, это относится и к общественным событиям, и к романтической встрече. В этой связи завышенные ожидания – большое зло. Избыточные ожидания постоянно нагнетаются разными вариантами рекламы. Ощущение, что с течением времени (веков) становится хуже, а «золотой век» остался позади, связано исключительно с повышающимися стандартами. Профессионала можно узнать как раз по соответствию того, что он обещает, тому, что реально будет.

Вернемся к распределению ролей. Часто бывает, что человек не стремится принимать предлагаемую ему роль. Как поступать в этих случаях? Есть два основных способа добиться результата. Первый – рядом последовательных приемов. Люди не любят, когда им пытаются резко изменить роль. Поэтому очень важно предоставить им возможность менять роли плавно. Так в бутиках скупающие продавцы пытаются сразу перевести нас в роль покупателя, а мы хотим сначала просто посмотреть и прицениться. С другой стороны, стоит человеку принять роль, сделать первую покупку, как вторую и последующие покупки он совершает легко. Долго выбирая и прицениваясь, я купил дубленку, а потом заплатил за шарф почти ту же цену – дома долго потом удивлялся. На этом же основана распространенная рекомендация заставить собеседника в начале разговора пару раз сказать «да».

Другой хорошо знакомый пример – ухаживание за женщиной. Даже если результат известен обоим (прогноз одинаков), в процессе ухаживания вы обязательно должны сменить несколько последовательных стадий (ролей). Одна из причин, почему так трудно знакомиться, именно в этом и состоит – нужно обеспечить плавную смену ролей, и поэтому так много служебных романов, ведь при повседневном общении смена ролей происходит более естественно

и плавно. Когда же женщина сразу рассматривает понравившегося мужчину как потенциального мужа, она пытается, вольно или нет, слишком резко изменить роли.

*Следователь ГАИ позвонил мне и предложил зайти к нему на следующий день по вопросу о ДТП, в котором я участвовал. Поскольку я уже встретился с пострадавшим, расплатился и все вопросы мы уладили, то я считал, что речь идет о простой формальности. И в 12 часов в роли человека, который забежал на пять минут показать расписку и уйти, я прихожу в здание районного отделения. Нахожусь кабинет, он закрыт. Напротив приемная. Спрашиваю, капитан такой-то есть. Он мне говорит: да, я здесь, подождите, пожалуйста, пару минут, я сейчас документы скопирую, и мы с вами разберемся. Я сажусь, начинаю ждать. Моя роль немножко изменилась. Вместо роли человека, который просто забежал на пару минут, я оказался в роли человека, который сидит и ждет, когда подойдет следователь. Минут через пять к двери подходит еще один человек и спрашивает: такой-то здесь? Я говорю да, он в принципе здесь, но вот сейчас занят, копирует материалы. Сам уже начинаю нервничать, потому что вдруг новичок зайдет раньше меня, и тогда я потеряю уже много времени. Опять роль поменялась! Появляется следователь, приглашает. Он же инспектор, поэтому первый вопрос: Ваши документы. Я ему отдаю водительское удостоверение и документы на машину. Вот я уже оказываюсь в роли человека, который без прав и техпаспорта. После этого он спрашивает: «Было ДТП?» – «Было». – «Напишите, пожалуйста, объяснительную записку о происшедшем». (Сам по себе жанр написания объяснительных записок очень непрост. Я советую его использовать как элемент наказания, при этом объяснения обязательно должны быть письменными.) Я уже нахожусь в роли человека, который пишет объяснительную записку. После этого начинаются наводящие вопросы, на которые я вынужден отвечать. В итоге из роли человека, который забежал на пять минут, я оказываюсь в роли человека, который находится без водительских прав, с повесткой на административную комиссию. Главное, что я при этом думаю, что еще легко отделался. Если же эта роль была бы мне предложена сразу, реакция была бы очень бурной, легко бы я эту роль не принял. А вот таким образом, в несколько приемов, моя роль была доведена до запланированной. И я эту роль принял.*

Второй действенный способ изменения роли – передача клиента с рук на руки. Обратимся опять к будням инспекторов ГАИ. Один инспектор останавливает, изымает ваши документы и передает их другому офицеру, который обычно находится в автомобиле. После того как вы сели в машину, ваша роль уже радикальным образом изменилась. Из роли человека, которому было предъявлено обвинение, вы переходите к роли человека, который уже признал свою вину и обсуждает вопрос о наказании. Со вторым инспектором вам совершенно бессмысленно обсуждать вопрос, виноваты вы или нет, ведь он не видел нарушения. Это очень сильный прием, один из лучших способов достаточно резко поменять роль.

В хорошем ресторане посетителя сначала встречает метрдотель и провожает к столику. Он отделяет вас от уличной суеты, избавляет от мелких неудобств. Потом подходит официант, утверждая вас в роли человека, собравшегося хорошо провести время.

Каждый раз, когда вам хотят продать что-то очень дорогое и не очень нужное, вас передают с рук на руки много раз.

Если вы изменили название должности и написали новые должностные инструкции, но оставили прежнего работника – не стоит рассчитывать, что его поведение существенно переменится. Только появление нового сотрудника на этом месте приведет к реальной смене роли.

Назначая и принимая роли, надо помнить об их чистоте. Нельзя смешивать различные роли. Если вы проводите совещание, то не стоит вмешиваться в организационные вопросы. Подготовка помещения, организация обеда – за это отвечают другие люди. Оставляйте себе только то, за что вы готовы отвечать.

В отношениях между мужчиной и женщиной есть классическое распределение ролей – защитник и опекаемая. Очень трудно ухаживать за женщиной на «мерседесе» – мужчина часто просто не знает, как себя вести с женщиной, которая не нуждается в опеке.

Отношения между людьми неизбежно развиваются. Мой хороший знакомый ходил к психотерапевту. Постепенно тот стал у него консультироваться по проблемам бизнеса. Дмитрий спрашивает: так сейчас кто кому платит? Клиент может стать другом, партнером или консультантом.

Если вы хотите сохранить долгосрочные отношения с детьми, очень важно вовремя менять роли: бог, который все для ребенка делает, жесткий наставник, мудрый советник, к которому можно обратиться по всем вопросам, друг, пенсионер, смотрящий на сына как на опору и гордость.

Назначение или изменение роли осуществляется при помощи **управленческого приема**. Соответственно, контрприем направлен против попытки изменить вашу роль. Управленческий прием, так же как и любой обычный прием, состоит из захвата, тела приема и фиксации.

*Скажем, вы проводите межотраслевое совещание. Вы дожидаетесь тишины и говорите: «Мне поручено провести совещание, вы – представители заинтересованных организаций. Сейчас вы по очереди выскажете свои соображения, потом мы подведем итоги, через полтора часа сделаем перерыв. Есть вопросы?» В данном случае это прием, направленный на то, чтобы взять себе роль руководителя совещания, дать роль участников тем, кто находится в аудитории. В качестве захвата служила табличка на вашей двери, пауза, которую вы выждали. Телом приема в данном случае являлось прямое назначение ролей. Последняя фраза – это фиксация. Фиксация – это проверка того, что роли приняты. Если бы появились предложения: «Да нет, давайте не через полтора часа, давайте каждые пятнадцать минут перерывы делать» или: «Вы сначала доложите нам общую обстановку», – то это означало бы, что роли еще не приняты. Идет борьба за то, чтобы вы не были руководителем, а тот из присутствующих, кто высказал свое предложение, не был бы рядовым участником. Если же вопросов нет, то все согласилось с предложенными ролями.*

А вот пример контрприема: «Доктор, я буду жить!?» – «А смысл?» Такой диалог мог бы состояться, например, во время вечеринки, когда мнительный человек пытается перевести вас из роли отдыхающего в роль врача.

Захват – чрезвычайно важная вещь. Как и в греко-римской борьбе, без хорошего захвата прием не проведешь. Иногда нужно просто привлечь внимание. Даже если вы хотите рассказать анекдот компании друзей, вы должны дождаться того, чтобы все повернулось к вам и начали слушать именно вас.

Нельзя сеять семена в неподготовленную почву. Правильно говорится: клиент должен созреть. Пусть убедится, что у вас плотный график встреч. Хорошо действует рекомендация от уважаемых клиентом людей. На кого-то действует и антураж – колдун в десятом поколении, соответствующая атмосфера и обстановка. Захватом может служить вовремя взятая пауза – так, ожидание в приемной позволяет настроить человека на нужный лад. В качестве захвата может быть демонстрация того, как к вам относятся другие люди. Короля играет свита! На совещании: сели в президиум, посмотрели за кулисы, кивнули. Вышел помощник, склонился, куда-то ушел. Потом пришел, доложил. Этот маленький спектакль дает настрой всем зрителям – на своем месте сидит! Важную роль играет мантия у судьи. Когда он в мантии, к нему можно обращаться только «Ваша честь» и говорить по сути процесса, снял мантию – можно поговорить и о погоде.

Хорошо привлекает внимание рассказ о пользе, которую получит партнер от взаимодействия с вами. Разговаривая с человеком, особенно по телефону, стоит убедиться, что он вас вспомнил. На это уходит обычно довольно много времени. Далеко не всегда у нас в памяти совмещаются лицо и фамилия. Иногда стоит напомнить, где и как вы встречались. Когда представляюсь, я всегда называю, кроме фамилии, имя и отчество, и люди это ценят. Далеко не всегда оправданы ваши ожидания, что человек, которому вы звоните, прочтает ваше имя на дисплее сотового телефона. Только убедившись, что вас вспомнили, можно переходить к сути вопроса, если вы, конечно, хотите, чтобы разговор не свелся к обмену пустыми формальностями. Работающий вариант – попросить человека о небольшом, необременительном одолжении. Разговор часто начинают с фразы: я пришел посоветоваться.

Очень распространенный вариант захвата – запугивание. Он популярен у медиков, вот образец телевизионной рекламы: «А что дальше? Аденома, импотенция, операция? – Ген-тос!» (имеется в виду лекарство). Можно пугать мучениями в аду. Хотите убедить поставить железную дверь – расскажите, как обокрали соседей. Сильный способ манипулировать начальником – раскрывать организованные против него заговоры.

Любой человек всегда сначала хочет убедиться в том, что он в безопасности. Когда клиент пришел на прием, он должен убедиться, что его не обманут, не «разведут на деньги», что действительно желают ему добра. Для работы консультанта, советника принципиально важна уверенность клиентов в том, что вам можно доверять – на это вообще годы могут уйти. Отличным захватом служат безупречная репутация и солидные рекомендации.

Иногда, наоборот, нужно дождаться момента, когда внимание человека отвлечено чем-то другим, и задать важный вопрос, маскируя его под проходной. Так часто поступают дети, добиваясь, например, возможности лечь спать на час позже. Взрослых чаще волнует вопрос цены, которую вы готовы заплатить. Кстати, вопреки распространенному мнению, человек закури-вает тогда, когда основной вопрос уже задан.

Фиксация – принципиально важная часть приема. Пока судья не зафиксировал туше, победы нет. Пока вы не убедились, что роли приняты, – прием не закончен и цель не достигнута. Часто фиксация – это просто пауза в конце разговора. Вы дали человеку задание, фактически вы назначили ему роль, он ее должен исполнить. Когда вы делаете паузу, вы даете ему возможность для возражения, и по многим деталям поведения можете понять, собирается он выполнять распоряжение или нет. Самая наглядная деталь – направление взгляда: смотрит он вам в лицо или в сторону.

Вы даете поручение сотруднику, спрашиваете: «Сколько времени Вам нужно для работы?» Человек называет дату, и вы на его глазах записываете в еженедельнике, который лежит на рабочем столе: «Так, пятница 11 июля, Светлана Владимировна, эскизы». Кроме того, человек сам, называя срок, чаще всего выдает оптимистичный прогноз и, в итоге, вынужден работать весьма интенсивно.

Хотите заставить сотрудника что-то делать – обсуждайте детали, как будто он уже согласился. Хотите отношений – ведите себя так, как если они уже есть.

Мой первый год работы в школе был очень трудным. Опытный учитель наставляла меня: не двигайся по программе, пока не добьешься дисциплины. Сиди на одной теме (добивайся фиксации) урок, два, хоть месяц, пока не получишь результата, не создашь точку опоры. Иначе вся работа пойдет насмарку.

Теперь посмотрим, как это работает на практике.

На первом курсе физфака Уральского госуниверситета в первую неделю проводилась контрольная работа по школьной программе, которую неизменно все писали на два. Хороший способ сбить спесь с выпускников спецшкол и перевести их в роль нормальных первокурсников.

*Мне пришлось разговаривать с жильцами одного из домов о том, чтобы они дали согласие на строительство еще одного дома рядом. По нашему законодательству требуется согласие жильцов соседнего дома. Опрос, проведенный специализированной фирмой, привел к тяжелой ситуации. Количество жильцов «за» и «против» оказалось практически равным, и мне пришлось вспоминать навыки, полученные во время выборов. Оказалось, что самым главным в этой ситуации было выйти из роли человека, который пришел со стороны и хочет, чтобы вы поставили подписи против своих интересов. Надо было поменять эту роль на роль своего человека, человека, проблемы которого похожи на ваши проблемы, которому надо помочь. Захватом в данном случае служило знание имени-отчества собеседника. (Если глаза – зеркало души, то имя – дверь, через которую можно зайти.) Я у соседей спрашивал имена тех, кто живет рядом. Потом звонил в дверь и говорил: «Марья Ивановна, добрый день, я хотел бы с вами поговорить». Тот факт, что я знаю, как ее зовут, обычно обеспечивал мне пару минут. После этого надо было просто продержаться минут пять, разговаривая на любую тему. Лучшей темой оказалась такая: это центр города, Екатеринбург город дорогой, цены здесь такие же, как и в Москве, и в Питере, и, конечно же, этот пустырь не может быть незастроенным. Вы понимаете, что жизнь в центре города имеет не только плюсы, но и минусы. Людям было лестно понимать, что они живут в таком хорошем городе, в самом центре, что их уговаривают. Сам факт спокойной беседы уже переводил меня из роли постороннего в роль человека, которому нужно помочь. И после этого они говорили: «Ну, где тут твоя бумажка, давай мы ее подпишем».*

Продержаться в разговоре определенное время – распространенный и удачный прием. После определенного времени меняется к вам отношение. В самых агрессивных аудиториях (на выборах, бастующие шахтеры) требуется выстоять часа полтора-два. Потом вы превращаетесь в партнера, а то и защитника. Этот прием хорош при общении с потенциальным клиентом и при знакомстве.

*Во время работы в Центре содействия предпринимательству (ЦСП) я докладывал на заседании правительства Свердловской области предложения по финансированию инвестиционных проектов малых предприятий. Одним из проектов было производство прибора, который сообщал человеку, находящемуся в парной, когда нужно из нее выйти. Изобрел такой прибор врач нашей сборной команды по боксу. Мне очень хотелось этот кредит выдать. Кредит был совсем небольшой, обеспечение хорошее. Просто был кураж такой кредит провести. Естественно, у членов правительства возникли некоторые сомнения насчет необходимости такого прибора. Тогда помогла фраза: «Ну что вы, господа, это же не просто так, это же кандидат физкультурных наук предлагает этот проект». И они тут же переключились на обсуждение вопроса, бывают физкультурные науки или не бывают. Естественно, председателю правительства это быстро надоело. И он поставил на голосование вопрос целиком (там было еще десять вполне приличных проектов). Нарочито корявым термином «кандидат физкультурных наук» члены правительства переключились из роли государственных мужей в роль обычных людей, которые с удовольствием отвлеклись от утомительного заседания. Вернуться обратно в роль государственных мужей у них не хватило времени и желания, так как вопрос был недорогой.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.