

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ Р Ф  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра социологии

**А.В. КОВАЛЕНКО**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Томск - 2000

ББК 88  
Б23

**Коваленко А. В.** Психологические основы менеджмента. Учебное пособие  
Томск: Изд. ТПУ, 2000, - с.

Учебное пособие предназначено для студентов гуманитарного и инженерно-экономического факультетов Томского политехнического университета всех форм обучения. Оно содержит материал по психологии организации труда менеджеров, работе с персоналом и клиентами.

Учебное пособие “ Психологические основы менеджмента»” рекомендовано к изданию научно-методическим семинаром кафедры социологии, психологии и педагогики. Протокол № 9 от 22 июня 2000 года.

Научный консультант: профессор, доктор философских наук, заведующий кафедрой социологии, психологии и педагогика Э.Н. КАМЫШЕВ

© Томский политехнический университет, 2000

## ВВЕДЕНИЕ

Курс «Психологические основы менеджмента» является профилирующим спецкурсом по специальности «менеджмент организации».

Переход России от командно-административных методов управления к рыночным механизмам, изменил структуру занятости населения, содержание труда целого ряда профессий, иерархию престижности видов деятельности. Эти изменения коснулись не только предпринимательской, банковской, различных форм посреднической деятельности. Появилась новая специальность «Менеджер», охватившая поля социальных, страховых, образовательных, медицинских, охранных, юридических и коммунальных услуг. Образовалась разветвлённая сеть посреднических фирм, занимающихся оптовой и розничной торговлей промышленными, продовольственными товарами и разнообразными видами услуга

В условиях рынка промышленные предприятия различного профиля стали образовывать у себя отделы маркетинга, коммерческие службы, призванные заниматься исследованием рынка и продажей произведённой продукции. Профессия «менеджер» стала востребованной на рынке труда и престижной в социальном плане.

Система высшего образования достаточно быстро отреагировала на изменившийся спрос в специалистах в области экономики, менеджмента и коммерции. Обучение студентов по специальностям «менеджер организации» предполагает психологическую подготовку для наиболее эффективного овладения тонкостями работы профессионального менеджера организации.

Лицензированная программа включает курс «Психологические основы менеджмента», потому что:

- ◆ в условиях рыночной экономики профессия менеджера становится одной из самых востребованных на рынке труда. Управление становится универсальным механизмом организации общественной жизни;

- ◆ повышается престиж профессий, связанных с реализацией товаров и услуг, в том числе менеджеров по продажам;

- ◆ увеличивается количество работников, занятых в управленческой сфере;

- ◆ в условиях командно-административной системы экономики основное требование к продавцу было знание классификации и наименования товара, условий его хранения и транспортировки. Умения торговать, общаться с клиентом не требовалось, так как товар (услуга) были дефицитными.

- ◆ искусству торговать следует учиться и профессиональная карта современного менеджера по продажам включает значительный компонент психологических знаний и умений;

- ◆ громадное значение в современных условиях приобретает работа с людьми внутри фирмы, организации, учреждения, поскольку от деятельности подчинённых, в конечном итоге зависит успех фирмы. Менеджер должен уметь обеспечить психологический комфорт их труда.

Данный специальный курс ориентирован на студентов всех форм обучения, получающих специальность «менеджмент организации».

## ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КУРСА «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

1. Исторические предпосылки возникновения и развития психологии менеджмента.
2. Психология успеха: содержание и условия достижения.
3. Технология карьеры.

### *Исторические предпосылки возникновения и развития психологии менеджмента*

Основные идеи психологии предпринимательства коммерческой деятельности имеют истоки в "точечных" научных достижениях философии, социологии и психологии конца XIX - начала XX веков. Одновременно в Соединённых Штатах Америки У. Джеймс и Д. Дьюи, а в Европе М.Вебер и В.Дильтей начала разрабатывать совершенно новые взгляды на смысл человеческого существования, создавать принципиально иные концепции личности, в соответствии с индустриальной эпохой рассматривать взаимосвязь человека и общества.

Американский психолог и философ У.Джеймс (1842-1910) вводит в научный оборот понятие разума как врождённой способности организма выбирать из своего индивидуального опыта, и как результат положительного выбора - приспособление организма к среде. Истина в прагматической философии У. Джеймса есть переход от одной части опыта к другой и главным критерием истинности является способность приносить удовлетворение работать на индивида -Истинно то, что ведёт нас. Впервые открыто появляется зависимость оценки идей , событий от их эффективности, выгоды и удобства.

Будучи одновременно и философом и политологом У.Джеймс, делает попытку создать целостную теорию личности, выделяя три основных типа личности: физическую личность, социальную и духовную. Тип личности зависит от иерархии ценностных ориентацией каждого человека. К наиболее значимым ценностям относятся: самосознание, самооценка и самоуважение. У.Джеймс впервые предложил формулу самоуважения.

$$\text{САМОУВАЖЕНИЕ} = \frac{\text{УСПЕХ}}{\text{ПРИТЯЗАНИЯ}}$$

Очень близко к идеям У.Джеймса примыкают воззрения Джона Дьюи / 1859 - 1952/. Он вошёл в историю философии и психологии двумя основными идеями. Первая заключается в понимании воспитания как создания навыков /фиксированных форм действия/. На этой основе создана теория "инструментального воспитания", то есть представление о том, что изменить общество можно изменив суть воспитания подрастающего поколения. Вторая идея состоит в разработке теории личного

выборочного интереса. Личность успешна, если она действует ситуативно, только через практику может раскрыться наша индивидуальность. Д. Дьюи разделяет позицию У.Джеймса, что истинно для личности то, что приносит ему пользу.

В XIX веке немецкий философ В.Дильтей /1833-1911/ сформулировал основные положения философии жизни. Он рассматривает “понимающую психологию” как науку о природе и духе. Главную суть “понимающей психологии” - в раскрытии смысла существования “Я” через познание человеком своей индивидуальности и самооценки.

Дальнейшее развитие идей существования “Я”, самооценки и индивидуальности шло через отрицание “понимающей психологии” немецким социологом и психологом Максом Вебером /1864-1920/. Макс Вебер был ориентирован на социальный смысл и социальное действие индивида и создал “объяснительную психологию”, стремящуюся описать взаимосвязь личности и окружения.

Главная заслуга М.Вебера состоит в разработке теории социального действия как соотношения поведения человека с другими людьми и ориентированного на смысл протекания данного социального действия. Надо обратить внимание на составляющие осмысленного социального действия:

- направленность к достижению ясно осознаваемых самим действующим индивидом целей;
- средства, используемые для достижения данной цели, признаваемые действующим индивидом адекватными.

М.Вебер впервые вводит в научный оборот категорию “признание” как ориентацию на другого. На этой основе

выделяются различные типы социального действия: целерационального, ценностно-рационального, эффективного и традиционного. Для цивилизованного индустриального Запада характерна рационализация социального действия индивидов. Смысл и критерий рациональной социальной деятельности есть - УСПЕХ. И КАРЬЕРА человека рассматривается как реализация рационального поведения.

Определённую роль в обосновании поведенческой стороны человека дают положения необихевиоризма. В отличие от классической схемы. Э.Толмен /1866-1959/ предлагает трёхчленную формулу поведения: СТИМУЛ /независимая переменная/ - ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ПЕРЕМЕННАЯ - РЕАКЦИЯ \зависимая переменная/. Среднее звено как бы способно искажать действие стимула на поведение, она недоступна прямому наблюдению, так как может содержать такие психические моменты как ожидание, установка, мотив, потребность, знание. К.Халл, соратник Э.Толмена, предлагает понимать под промежуточной переменной - потребность организма. Он выдвинул предложение, что потребность придаёт поведению человека энергию.

В продолжение линии М.Вебера и отчасти У.Джеймса развиваются некоторые положения представителей неопрейдизма. А.Адлер /1870-1937/ в своих работах усиливает взаимосвязь человека и окружения. Утверждается, что чувство общности с другими людьми и ориентация на других людей - главная сила, определяющая

поведение и жизнь человека. А.Адлер признаёт влияние общественных интересов на формирование внутренней природной сущности личности. Идея ценности и уникальности личности концентрируется в его идее “Творческого Я”. “Творческое Я” интерпретируется как индивидуализированная система, которая может менять направление развития личности, интерпретации жизненного опыта и придавать ему различный смысл.

Центральной “изюминкой” адлеровской теории личности является описание механизма стимулирующего человека к действию. Это могут быть:

- *фиктивный финализм;*
- *стремление к превосходству;*
- *чувство неполноценности и компенсации;*
- *общественный интерес;*
- *стиль жизни;*
- *“Творческое Я”.*

Таким образом, А.Адлер пытается определить внутренний смысл поступков человека.

Значительную роль в оформлении психологии предпринимательства и коммерческой деятельности / психологии успеха и достижения/ сыграли идеи соперничества как неотъемлемой части личности в западной цивилизации у К.Хорни /1885-1952/. Рождаясь, в сфере экономики, соперничество распространяется на все другие виды деятельности и пронизывает сферу межличностных отношений. К.Хорни исследует психологические последствия для личности, отказывающейся от соперничества в западной культуре, также рассматривает отличия невротического соперничества от нормального. Она утверждает, что соперничество, состязательность и конкурентность должны быть естественными стремлениями людей в индустриальной цивилизации.

В начале XX века на основе достижений философии, социологии и психологии начинает формироваться новое направление в исследовании личности - гуманистическая психология. У её истоков стоит имя Гордона Олпорта /1897-1967/. Основные положения его концепции личности вобрала в себя самые выдающиеся достижения предшественников. Человек есть существо социальное. На этом утверждении базируются идеи:

- *личность - открытая и саморазвивающаяся система;*
- *главная потребность личности заключается в её стремлении к постоянному развитию и самосовершенствованию;*
- *основные черты личности есть фенотипические образования;*
- *набор основных черт личности составляет её ядро;*
- *ядро личности может меняться в процессе жизни;*
- *ядро каждой личности уникально и неповторимо;*
- *каждая личность автономна.*

Стремление личности к саморазвитию получило дальнейшее развитие в “Я - концепции” А. Маслоу /1908-1970/. А. Маслоу вошёл в историю психологии созданием иерархии потребностей человека: физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в любви и принадлежности, потребность в

самоуважении и признании. потребность в самоактуализации. Ядро “Я-концепции” включает цель личностного развития как стремление к личностному росту /самоактуализации/. Самоактуализация - это способность понять свои внутренние потребности, свою внутреннюю природу, научиться самонастраиваться, строить своё поведение. Им разработаны черты самоактуализированной личности, определены основные барьеры на пути к личностному росту:

- физиологические потребности;
- боязнь смерти;
- дурные привычки;
- давление группы;
- социальная пропаганда;
- психологическая защита.

Карл Роджерс /1902-1987/ разделял идеи самоактуализации и ценности каждой отдельной личности. Основное своё внимание он направляет на изучение внутренней сущности человека, его САМОСТИ. Это выливается в концепцию “Я - образ”, в которой главное место занимают проблемы конгруэнтности /степени совпадения личного опыта с реальной действительностью/, самооценки как отражении самости человека, роли индивидуального опыта в самооценке и значения настоящего в концепции личности. На основе идей гуманистической психологии К.Роджерс разработал новую технологию психокоррекции и обучения /групповая психотерапия/.

Идеи следующего выдающегося психолога XX века как бы уже выходят за рамки традиционной гуманистической психологической школы и охватывают элементы трансцендентной психологии. Прежде всего В.Франкл провозглашает свободу человека по отношению к своим потребностям и истинно человеческим началом поведения считает волю к смыслу. Свобода личности, с его точки зрения, это способность изменить смысл ситуации. И, следовательно, САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ - есть средство осуществления смысла и быть человеком означает быть открытым миру смыслов. Высшее достижение смысла связано с самотрансценденцией / выходом за пределы “Я - образа”, что может проявиться в геройстве, страдании и любви.

Проведённый анализ философских и психологических истоков психологии предпринимательства и коммерции позволяет подвести научно-методологическую базу под современную концепцию успеха, продвинутой деятельности в сфере отношений “человек - человек”.

### ***Психология успеха: содержание и условия достижения***

Психология успеха сформировалась, вобрав в себя основные идеи совершенствования и самоактуализации социализированной личности. Выделяются два ведущих направления в понимании успеха. Первое направление понимает успех как поиск счастья, как удовлетворение всей иерархии ценностей - самоудовлетворённости, самодостаточности и самоуважения. Второе направление

понимает успех как достижение поставленной цели в самореализации, самоактуализации личностного потенциала.

Остановимся более подробно на характеристике данных направлений. Определение успеха как состояния человека включает в себя :

1. Внутренний покой / свободу от страха, гнева, чувства вины/.
2. Высокий уровень здоровья и энергии.
3. Способность вступать в зрелые, длительные, глубокие взаимоотношения с другими людьми и поддерживать их - взаимоотношения сотрудничества, дружбы и любви.
4. Финансовую свободу, то есть такое количество денег и имущества, при котором человек не чувствует по этому поводу беспокойства.
5. Наличие достойных целей и воодушевляющих идей.
6. Чувство осуществления себя, полной реализации своего потенциала, своей “ самоактуализации”.

Определение успеха как достижения на первый план выводит несколько другие составляющие:

1. Ощущение успеха / возможность решать всё новые задачи, успешное управление собой.
2. Престиж достигнутого социального статуса или социальной роли в обществе.
3. Оптимальное использование своих способностей / возможность заниматься своим делом/.
4. Надёжность финансового положения и стремление к его постоянному упрочению.
5. Здоровье и хорошее самочувствие как важное условие продвижения.
6. Устойчивое позитивное настроение - фундамент и катализатор интереса к совершенствованию и продвижению.
7. Хорошие межличностные отношения.

Таким образом, мы видим, что при внешней схожести составляющих успеха, они принципиально отличаются по их качественному наполнению.

Для личности, решившей добиться успеха в жизни, прежде всего возникает вопрос о целевой установке и ожидаемых результатах: или успех или служение ради чувства удовлетворения, которое даётся осознанием правоты дела; или успех как результат полезной деятельности для удовлетворения потребностей других. От этого выбора зависит сфера применения ваших способностей и усилий.

В качестве целевых установок в достижении людьми успеха могут выступать базовые человеческие ценности, сгруппированные в индивидуальные системы.

К современным гуманистическим ценностям относятся :

#### **1. Физические ценности.**

Ремесленная деятельность. Комфорт. Занятия спортом. Богатство. Внешний вид. Здоровье. Отпуск. Условия работы. Сила. Проявление активности. Путешествия. Привлекательность. Финансовая безопасность.

#### **2. Эмоциональные ценности.**



Ответственность. Эмоциональное постоянство. Престиж. Состязательность. Религия. Безопасность. Доверие. Интимные отношения. Любовь. Дружелюбие. Страсть. Открытость. Отдача. Помощь.

### **3. Интеллектуальные ценности.**

Обучение. Творчество. Мудрость. Сложность. Принятие решений. Умение абстрагироваться. Независимость. Совершенствование. Плановость. Чтение. Разум. Точность.

Безусловно, можно оспаривать каждое определение и по содержанию и по его месту в классификации, но ясно одно, что каждая из перечисленных ценностей имеет право и возможность превратиться в целевую установку индивида в его стремлении добиться успеха.

Большинство людей интересуют факторы, от которых зависит достижение успеха. В систематизированном виде эти факторы, позволяющие, людям добиться жизненных успехов представляют собой следующие:

- **обстоятельства и тенденции социального развития;**
- **система ценностей человека;**
- **интенсивность усилий человека;**
- **размеры инвестиций;**
- **личные способности;**
- **степень мотивации;**
- **рациональная оценка реальности;**
- **самоконтроль и самореализация;**
- **работа только над достойными идеями;**
- **своевременность;**
- **положительный настрой /способность к радости /;**
- **число успехов на единицу действия должно превышать количество неудач.**

Психологами и социологами, работающими в области психологии успеха, сформулирована аксиома успеха. Она выглядит следующим образом. УСПЕХ - это, во-первых, готовность к нововведениям; во-вторых, готовность к совместной работе; в-третьих, желание работать для других как для себя; в-четвёртых, в каждой проблеме надо видеть возможность и в-пятых, общение с людьми.

Люди часто задаются вопросом: Почему не все способные личности добиваются успеха? Блиставшие талантами в школе или университете торгуют рубашками, компьютерные гении разносят почту, бывшие директора и продюсеры, управляющие и главные специалисты готовы продаться кому угодно за умеренную плату. Их немало, тех, кто, несмотря на большие задатки, так и не сумел ничего добиться в жизни. Конечно, определённую роль играет везение, но чаще люди сами упускают удачу, поддаваясь пораженческим настроениям, занимая неправильную позицию.

Вот несколько наиболее опасных “ловушек для неудачников”.

### **1. САМООБМАН.**

Неудачники постоянно обманываются на собственный счёт. Невозможно врать самому себе - о собственном месте в жизни, о том, какие перспективы достижения цели реальны, а какие - нет, и при этом двигаться вперёд.

## **2. НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.**

Человеческий капитал - дефицитная профессия, приобретается только кропотливым трудом и учением.

## **3. НЕСПРАВЕДЛИВОСТЬ К ДРУЗЬЯМ.**

Неудачникам свойственно относиться с пренебрежением и неблагодарностью к тем, кто хорошо к относится и мог бы им чем-то помочь.

## **4. ДУРНЫЕ МАНЕРЫ.**

Неудачники патологически невоспитанны. Они никогда не приходят вовремя, забывают поблагодарить за подарок, извиниться за непочтительность и ошибки.

## **5. НЕУМЕНИЕ ОДЕВАТЬСЯ.**

Неудачники считают, что их облик свидетельствует о приверженности моде, или их индивидуальному стилю. На самом деле своим видом они показывают, что здесь-де им не место, и выражают презрение к остальным.

## **6. СВАРЛИВОСТЬ.**

Неудачники мрачно и пессимистично смотрят на мир. Им не нравится, ни их работа, ни их жизнь. Они считают, что все кругом мошенники, глупцы и злодеи. Но тем самым они выдают своё укоренившееся убеждение в том, что им не по силам сделать что-то или сделать это хорошо.

## **7. НЕНУЖНЫЕ СПОРЫ.**

Затевая споры, неудачники полагают, что друзья и коллеги по достоинству оценят их сообразительность и образованность. Хотя люди дела не тратят время на бессмысленные споры.

## **8. ОТКЛАДЫВАНИЕ НА ПОТОМ.**

Неудачники не способны определять приоритеты. Они ориентированы на текущие дела, а главную цель в жизни оставляют на потом, объясняя это сиюминутными проблемами.

Если человек способен обойти данные “ловушки для неудачников”, то он сможет быть успешным в жизни и сделать карьеру.

### ***Технология карьеры***

В современной психологии и социологии под карьерой понимаются и сам процесс продвижения / карьера как траектория движения человека к успеху в целом в жизни или профессиональному успеху / и его конечный результат /карьера как достижение престижного положения в обществе и высокого уровня дохода/. Можно сказать, что карьера есть реализация способностей личности.

Однако карьере необходимо планировать и учитывать следующие условия:

- **преобладание ориентации на успех, а не на избегание неудач;**
- **иметь сценарий жизни, позиции и ощущения Победителя, а не Неудачника;**

- должна быть выраженная ориентация на будущее, протяжённая временная перспектива;

- преобладание интернальности над экстернальностью.

Одним из основных условий успешной карьеры является правильный выбор профессии. Выбор профессии - это задача, решение которой основывается на учёте ряда факторов.

*Во-первых, нужно правильно определить свои профессиональные склонности.*

*Во-вторых, следует правильно оценивать свои реальные способности, чтобы не ставить завышенных или заниженных целей карьеры.*

*В-третьих, нужно учесть конъюнктуру рынка труда и её ожидаемые изменения, в том числе региональные особенности.*

*В-четвёртых, нужно исходить из реальных возможностей получения образования, переобучения и повышения квалификации.*

С учётом этих основных факторов можно наметить план осуществления карьеры. Для удачного начала карьеры следует овладеть приёмами самоменеджмента и саморекламы. В промышленной компании, осуществляющей разработку, изготовление, сбыт и послепродажное обслуживание товара, функции маркетинга рассредоточены между отдельными службами и специалистами. Выступая со своей рабочей силой на рынке труда, вы обязаны, как правило, самостоятельно осуществлять все эти функции. Овладение методами самомаркетинга является необходимым условием успешной карьеры.

В последние десять лет в литературе по менеджменту получила широкое распространение “Концепция ограничений” М. Вудока и Д. Френсиса. Они считают, что все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но по причинам, часть из которых видна невооружённым взглядом, а часть теряется в туманном прошлом, у них есть также области недоразвитых способностей. Эти последние они и обозначили как ограничения. “Концепция ограничений” предлагает в качестве быстрее и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих карьере и личному росту.

Внимание нужно сосредотачивать на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей. Поступая, таким образом, можно обеспечить быстрый прогресс, и этот успех позволяет поверить в реальность перемен в самом себе. Представляем список основных ограничений, сковывающих возможности и способности сделать карьеру и добиться успеха.

### **1. Неумение управлять собой.**

Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Те руководители, которые не умеют правильно “разряжаться”, не полностью используют своё время, энергию и навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца.

### **2. Размытые личные ценности.**

Если личные ценности недостаточно прояснены, руководителю будет не хватать твёрдых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления

в целом ориентирована на такие ценности как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям.

### **3. Нечёткие личные цели.**

Человек может быть неспособным определить цели или может стремиться к недостижимым или нежелательным целям - часто к целям, которые несовместимы с современностью. Нередко недооцениваются альтернативные варианты и упускаются, поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы уходят всё время и силы.

### **4. Остановленное саморазвитие.**

Некоторые управленцы не могут свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так, и оставаться неразвитыми. Их деловая жизнь превращается в рутину, тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск.

### **5. Недостаточность навыка решать проблемы.**

Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера.

### **6. Недостаток творческого подхода.**

Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе.

### **7. Неумение влиять на людей.**

Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинён. Однако некоторые менеджеры не способны получить требуемую поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других, что к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными.

### **8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.**

Руководителям неспособным изучать собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; особенно им трудно давать поручения; не способны заинтересовать своих подчинённых в том, чтобы выделиться среди других.

### **9. Слабые навыки руководства.**

Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворёнными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо распределены, организация работы расточительна, а взаимоотношения - плохие. Здесь мало кто признаёт вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается.

### **10. Неумение обучать.**

Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению чётко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает.

### **11. Низкая способность формировать коллектив.**

Для того чтобы добиться успеха, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умения. Когда не создаётся благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы видим, что менеджера ограничивает низкое умение сформировать группу.

Хотя признание личного ограничения - это само по себе движущая сила для перемен, часто требуются и другие - опыт и обучение, чтобы углубить своё понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают : уверенность в себе, навыки, поддержку и в первую очередь - развитие умения делать всё по-новому. Реализация программы успеха и карьеры позволит каждому жаждущему этого добиться признания и удовлетворения своих социальных потребностей в любой сфере человеческой деятельности, в том числе и в коммерции.

## **ПРАКТИКУМ к теме 1.**

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ***

1. Применяя в своей жизни формулу самоуважения, можно ли прийти к выводу: чем меньше притязания человека, тем больше он себя уважает?

2. Какие механизмы, в соответствии с теорией А. Адлера, стимулируют человека к действию.

3. Какое из определений успеха как состояния человека Вам наиболее близко и почему?

4. Какие из ниже перечисленных ценностей личности относятся к эмоциональным ценностям?

*Комфорт. Привлекательность. Сложность. Страсть. Творчество. Внешний вид. Независимость. Престиж. Состязательность. Отпуск. Творчество.*

5. Какие “ловушки для неудачников “ Вы знаете ? Подумайте, не попали ли Вы в какую либо из них ?

6. Верно или неверно следующее утверждение: « Карьера есть реализация способностей личности».

7. Раскройте содержание личностного ограничения “ Недостаток творческого подхода”.

### **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

1. Психология успеха: содержание и способы реализации.

2. Невротические формы состязательного поведения людей в западной культуре. / Карен Хорни. Невротическая личность нашего времени. М.: Прогресс, 1993./

3. Социально-психологические условия реализации успешной карьеры в современном российском обществе.

4. Концепция личностных ограничений - собственное мнение.

5. Напишите собственное руководство “ Как добиться успеха и сделать блестящую карьеру в начале XX века”.

6. Подумайте, почему только в современной России у людей появилась необходимость проводить самоменеджмент?

7. Пропишите социальный и личный престиж профессий интеллектуального труда. Есть ли здесь противоречия? Объясните свою позицию по этому вопросу.

8. Критерии выбора профессиональной деятельности у лиц различного социального статуса.

9. Профессия менеджер: историческое прошлое, современное состояние и перспективы развития в современной России.

10. Западная модель саморекламы при выборе карьеры.

### **Практическое руководство для менеджеров.**

За рубежом уже более 100 лет пользуются «Руководством в практической деятельности». Каждое из десяти правил вам хорошо известно из собственной практики. Старайтесь им следовать ежедневно и вы очень быстро заметите результаты.

#### **1. Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня!**

2. Никогда не беспокойте других для того, что можете сделать сами.

3. Не тратьте ваших денег, пока не держите их в руках.

4. Не покупайте того, что вам не нужно под предлогом, что дешево, и это ещё дорого для вас.

5. Гордость нам обходится дороже, чем голод и холод.

6. Никогда не раскаешься в том, что мало ел.

7. Всё, что делается охотно, не покажется тягостным.

8. Сколько горя причиняли вам несчастья, которые никогда не случались.

9. Принимайте вещи с самой лёгкой их стороны.

10. Если вы разгневаны, – сосчитайте до десяти перед тем, чтобы сказать что-нибудь, и до ста, если гнев силён.

Для успешного использования в повседневной жизни этих десяти базовых правил Вам следует определить, *какую жизненную позицию вы занимаете сейчас.*

**Идеализация действительности.** Для такой жизненной позиции характерны большие ожидания и энтузиазм. вспомните, как вы начинали свой жизненный путь. Тот набор чувств, которые вы тогда испытывали, и является идеализацией действительности. В любом плохом событии вы старались отыскать нечто положительное, переубедить вас в обратном в тот момент было практически невозможно.

**Крушение надежд.** Эта позиция возникает тогда, когда вы самостоятельно увидите разницу между ожидаемым и действительным. Чем больше ваши ожидания и надежды, тем сильнее вы будете испытывать разочарование, которое наложит отпечаток и на ваше восприятие жизни в целом.

**Неповиновение.** Когда период крушения надежд затягивается надолго, ему может прийти на смену позиция, называемая «неповиновение» (вызов всему).

Наступает реакция на страх и нерешительность долгое время испытываемые вами. Суть её выражается следующим образом «Мне придётся заставить их всё здесь поменять, раз они сами не решаются это сделать». В основе неповиновения лежат гнев и вызов обществу.

Проявление этой позиции может быть скрытым или явным. Если вы скрываете такую жизненную позицию от окружающих, это может негативно сказаться на вашем физическом и душевном здоровье, так как вам приходится лелеять свой гнев на происходящие события годами. Как результат подавленного неповиновения возникает следующая жизненная позиция.

**Уход от дел.** Человек начинает чувствовать, что нет смысла что-то предпринимать, так как ничто не способно изменить привычный ход вещей. На работе такая личность начинает выполнять только то, что от неё требуют, не более того. Перестаёт проявлять интерес к своим обязанностям, инициативу.

**Осознание.** Возникает либо под воздействием какого-то примера, например, друга, который смог разорвать порочный круг никчемного существования. Либо под воздействием знакомых, которые посредством продолжительных бесед «открыть человеку глаза» на бессмысленность такой жизни.

При этом беседы на эту тему должны быть неоднократными, так как в начале они могут вызывать активный протест, защиту своего образа жизни. Человек может найти тысячу действительно сильных аргументов, подтверждающих его правоту. Но в результате, под воздействием друзей и знакомых, возникает желание изменить что-то в себе и своей жизни. Возрастает чувство ответственности за себя.

**Решительность.** Активная жизненная позиция. Стоит лишь шагнуть – вы уже готовы к разбегу. Душа наполняется ободряющей энергией, светлым чувством близкой победы. Комплексам и стрессам нет места в вашей жизни. Любое ваше решение вселяет силы, желание действовать.

**Убеждённость.** Жизненная позиция, характеризующаяся не только осознанием, что дела у вас идут неважно, необходимостью их изменения, но и твёрдой уверенностью, что это надо делать, и начинать стоит сейчас. Убеждённость – постоянно действующее желание изменить действительность.

Теперь, когда вы познакомились с наиболее распространёнными типами жизненной позиции, вы можете эти знания применить к себе. В каком отношении к жизни находитесь вы сейчас? Определили? – Вы держите в руках ключ к собственному успеху. Вы готовы использовать своё время для улучшения собственной жизни и своей служебной карьеры.

### **ТЕСТ «Активны ли Вы?»**

Есть люди, которые играючи решают самые сложные жизненные проблемы. Других может «положить на лопатки» и незначительная неприятность. К какому типу относитесь вы?

Итак, надо искренне ответить на следующие вопросы.

1. Рассказываете ли вы другим о своих проблемах, неприятностях:

А/ нет, это ведь не поможет – 3 очка

Б/ конечно, если есть подходящий собеседник – 1 очко

В/ редко, потому что и самому-то тяжело лишний раз подумать о них, а тем более касаться их в разговоре – 2.

2. Насколько сильно вы переживаете страдания (физическую или душевную боль):

А/ всегда очень тяжело - 4

Б/ это зависит от обстоятельств – 0

В/ стараюсь терпеть, не сомневаясь, что любой неприятности рано или поздно приходит конец – 2.

3. (Если вы не употребляете спиртное, то переходите к следующему вопросу).  
Если употребляете спиртное, то для того, чтобы:

А/ утопить в нём свои проблемы – 5

Б/ хоть как-то рассеять все свои «головные боли» - 3

В/ просто это нравится – 1.

4. Как вы поступаете, если что-то вас глубоко ранит:

А/ разрешаю себе радость, которую долго не мог позволить – 0

Б/ иду к хорошим друзьям – 2

В/ сижу дома и жалею себя – 4.

5. Если близкий человек вас обижает:

А/ «прячусь в свою раковину» – 3

Б/ требую объяснения – 0

В/ рассказываю об этом каждому, кто готов слушать – 1.

6. В минуту счастья:

А/ наслаждаюсь именно этим состоянием – 1

Б/ боюсь, что эта минута слишком быстро пройдёт – 3

В/ не забываю о том, что в жизни есть и много неприятного – 5.

7. Что вы думаете о психиатрах:

А/ хочу быть в числе их пациентов – 4

Б/ многим людям они могли бы помочь – 2

В/ человек и сам во многом может помочь себе – 3.

8. По вашему мнению, судьба:

А/ всегда преследует меня – 5

Б/ все-таки несправедлива ко мне – 2

В/ благосклонна ко мне – 1.

9. О чём вы думаете после ссоры с супругом (любимым человеком), когда ваш гнев уже проходит:

А/ о том приятном, что было у вас приятного в прошлом – 1



Б/ мечтаю о тайном мщении – 2

В/ думаю о том, сколько от него (неё) мне уже пришлось вытерпеть – 3

А теперь подсчитайте очки, которые вы набрали:

**От 7 до 15 очков.** Вы легко миритесь со своими неприятностями, даже бедами, поскольку умеете верно оценить их. Крайне важно и то, что вы не очень любите себя жалеть (слабость к самому себе питают многие). Ваше душевное равновесие достойно восхищения!

**От 16 до 26 очков.** Подчас вы проклинаете судьбу. И всё же у вас есть прекрасная «отдушина»: возможность «выплеснуть» свои проблемы на других. После этого вам сразу же становится легче. И всё же задумайтесь, не стоит вам более владеть собой, а не пользоваться постоянно лишь таким способом решения своих проблем?

**От 27 до 36 очков.** Вы ещё не научились правильно справляться со своими бедами. Быть может. Поэтому они вас так терзают. Вы предпочитаете замкнуться в себе – «хороший несчастный человек, к которому судьба так не справедлива». Мобилизуйте свою энергию. В вас достаточно хорошего начала, которое поможет вам с успехом решать все ваши проблемы и неприятные ситуации.

### **ТЕСТ «Кто Вы в своей жизни: капитан, рулевой или пассажир?»**

Характер человека, как известно, проявляется в поступках, в отношении к другим людям, в выборе, который каждый из нас делает в той или иной ситуации. Если вы хотите лучше узнать себя, ответьте на каждый из предложенных утверждений: «да», «нет», «не знаю». Это, конечно, не экзамен, но всё-таки важно, чтобы вы не лукавили перед собой.

#### **Утверждения.**

1. Я всегда чувствую ответственность за всё, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили своё отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (ась) под «несчастливой звездой».
5. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
6. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (а) таким (ой), какой (ая) я есть.
7. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.
8. Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в человеке, чаще всего виноваты другие люди.
9. Считаю, что любую проблему можно решить, и не понимаю тех, у кого вечно возникают какие-то жизненные трудности.
10. Я люблю помогать другим людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

11. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в этом виноват, я обычно начинаю с себя.
12. Если чёрная кошка перейдёт мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.
13. Я считаю, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.
14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.
15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую я не в состоянии.

**Ключ к подсчёту результатов:**

за каждый ответ «да» на вопросы: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по 10 баллов;  
за каждый ответ «не знаю» – по 5 баллов.

Если в сумме вы набрали **от 100 до 150 баллов** – вы **КАПИТАН** собственной жизни. Чувствуете ответственность за всё, что происходит, многое берёте на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как можно её решить. Что вы при этом чувствуете, что происходит в вашей душе – для окружающих загадка.

**От 50 до 99 баллов.** Вы охотно бываете **РУЛЕВЫМ**, но можете, если это необходимо, передать штурвал в надёжные руки. При оценке причин собственных трудностей вы вполне реалистичны. Гибкость, рассудительность и чуткость всегда бывают вашими союзниками. Случаются ситуации, которые никак вас не касаются, вы не несёте за них никакой ответственности и тем не менее, если потребуется, всё-таки берёте ответственность на себя. Вы обычно знаете, когда это нужно сделать. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самой собой.

**До 49 баллов.** Вы часто бываете **ПАССАЖИРОМ** в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, говоря: так сложились обстоятельства, судьба и т.п. В своих трудностях вы обвиняете кого угодно, только не себя. Настоящая независимость кажется вам недостижимой и невозможной. Тем не менее вы умеете мирно сосуществовать с другими людьми, не придавая значения тому, какие это люди и как они относятся к вам.

**Продолжите список черт личности Победителя:**

Устремлён в будущее.

Уверен в своих силах.

В реальности видит светлые стороны.

Не ищет виноватых.

Ищет пути выхода из сложившейся ситуации

## ТЕМА 2. ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

1. Десять стартовых страхов и сомнений.
2. Рациональная организация труда.
3. Умение расставлять приоритеты в делах.

### *Десять стартовых страхов и сомнений*

#### **Страх 1. Страх перед длительностью работы.**

Начни с небольшой приятной и несложной задачи, а потом почти автоматически подойдёшь к более сложной. Раздели задачу на части (этапы).

#### **Страх 2. Страх перед возможной неудачей.**

Составь перечень всех путей решения твоей задачи. Это неизбежно втягивает в работу. И если она трудно идёт по первому варианту, можно пойти по второму, третьему.

Спроси себя, глядя на варианты твоего первого или очередного дела: что означает «неудача»? Плохо выйдет? Или на среднем уровне? И ты не хочешь быть «среднячком»?

Иногда некоторые люди хотят выполнять поставленную задачу настолько хорошо, что для этого просто негде взять времени. Причина неудачи – чаще всего твоё «идеальное представление» о деле, а не само дело.

#### **Страх 3. Страх перед своей некомпетентностью.**

Определили, в каких проблемах-вопросах ты «плаваешь» плохо, нормально и хорошо.. Поищи помощников для решения самых трудных для тебя дел. Если ты чувствуешь. Что они все трудны для тебя, может ты преувеличиваешь их сложность и ищешь предлог, чтобы не начинать работу?

#### **Сомнение 1. Работа непривлекательна и скучна.**

Раздели работу на части. Среди них могут оказаться вполне приятные. Найди себе помощников, которые бы взяли на себя те или иные задачи. Не думай, что всем неприятно то, что неприятно тебе.

Работай по часам. Один час в день для скучной, неприятной, малопривлекательной для тебя работы... ты компенсируешь более приятными делами.

Определи промежуточные результаты (финиши), достигнув которые, ты поощришь себя и своих помощников.

Есть ещё один действенный способ преодоления скуки, непривлекательности и нежелания делать что-либо. Замени глагол «должен» на «хочу» и придумай причину этого «хочу». Мораль проста – чтобы изменить свои желания и действия, достаточно изменить свои мысли.

#### **Сомнение 2. Работа невыгодна.**

Поставь перед собой частичную задачу с твёрдым сроком финиша и чёткими результатами (целями). Попытайся понять, а затем и извлечь пусть небольшую выгоду. Ты увидишь, что и это может быть интересно для тебя и твоих партнёров. В самой невыгодной работе есть светлые и тёмные стороны. Наш засорённый мозг, наши стандартные мысли часто не позволяют нам увидеть, что в любом случае есть

выбор. И невыгодная работа или неблагодарное занятие имеет неочевидную выгоду. И её надо найти.

***Сомнение 3. Невозможно понять, как начать это дело.***

Поговори с тем, кто уже этим занимался или пытался это сделать. Поговори с заказчиком или человеком, желающим, чтобы такая работа была сделана. Скажи ему откровенно о том, что ты не понимаешь его. Люди охотно играют роль «учителя». Попытайся стать «учеником».

***Сомнение 4. Работа даёт неприятные ощущения.***

Ты вспоминаешь о постигшей тебя неудаче или столкновении с неприятным человеком в похожей ситуации. Но ведь это уже было и неизвестно будет ли снова. Поговори с кем угодно, кто готов тебя выслушать. Вполне может быть, он поможет тебе развеять воспоминания и забыть, оценив их иначе.

***Сомнение 5. Нет нужной информации.***

Знаешь ли ты, какая информация тебе нужна? Составь перечень и подумай: надо ли знать всё и не лучше ли знать самое главное, без чего не сделать дело?

***Сомнение 6. Эта работа бесполезна.***

Ты знаешь об этом или догадываешься, но твой партнёр думает совсем иначе. Посмотри сомнение 2. Ситуация сложная. Выбери точку (позицию, пункт, фактор) от которого зависит успех или неуспех или где он возможен. Если и здесь нельзя добиться успеха, тогда работа действительно бесполезна для вас.

***Сомнение 7. Есть более важные и неотложные дела. Нет времени для ещё одного дела.***

У того, кто постоянно имеет неотложные дела, кто постоянно учитывает лишь пожелания других, до важных дел руки просто не доходят. Важно не то, что важно для других, а то, что важно для достижения твоих целей.

Избавившись от стартовых страхов и сомнений, сядьте вечером и попытайтесь написать список дел на завтра. Вспомните и то, что вы не сделали к сегодняшнему дню.

### ***Рациональная организация труда***

Специалист по вопросам организации труда менеджеров Ален Лейкен рекомендует:

1. Каждодневно обдумывать меры по экономии своего времени и времени сотрудников, клиентов, партнёров. Следует учитывать их служебную специфику и специфику фирмы. Рекомендуется поручить сотруднику, референту или секретарю систематически информировать вас обо всех новинках в этой области, публикуемых в периодике и литературе.
2. Первое, что надо сделать утром, в начале работы, - точный график дня и список вопросов по их приоритетности.
3. Малозначимые, второстепенные вопросы накапливаются. Ничего страшного. Отдайте им 3 –4 часа в месяц.
4. Раз в месяц проверяйте исполнительность и степень осознания ответственности ваших подчинённых. Как? Дотошная ревизия того, что

происходит с выполнением одной из важных задач, порученных им. Любая проверка кончается выводами.

5. Всегда держи при себе несколько чистых карточек для записи удачных идей, замыслов или важных для тебя наблюдений.
6. Как можно больше дел поручай для исполнения подчинённым. К специальным вопросам обязательно привлеки специалистов.
7. Не умножай количество корреспонденции, избавляйся от ненужной информации.
8. Не работай в выходные дни.
9. Решив трудную и важную задачу, награди себя свободным временем, чтобы «развезаться», снять напряжение.
10. Не распыляйся, сконцентрируй внимание и усилия на одном фундаментальном для данного момента вопросе.
11. Перелистывай книги. Периодику, отчёты, доклады, быстро отыскивая главные мысли и выводы.
12. Анализируй свои привычки и наклонности, чтобы они не входили в противоречие с интересами дня.
13. Используй «часы ожидания» для решения мелких вопросов. Отправляясь на совещание или прием, захвати с собой несколько бумаг с такими вопросами.
14. Не трать время на сетования и терзания по поводу неудач.
15. Запомни: для важных дел у тебя достаточно времени.

### **Советы по ежедневному анализу времени**

1. Поставь дату и напиши, что тебе надо сделать сегодня. Конкретно, ориентируясь на желаемые результаты. Например, «совещание по продаже продукции», а не просто «совещание».
2. Каждые 15 минут записывай, что сделано или делается.
3. Попробуй ответить на следующие вопросы в конце дня:
  - 1) Возросла ли моя результативность после того, как я поставил перед собой «задачи дня»? 2) Сколько времени ушло на выполнение каждой из них? 3) Результаты скромные, не такие, каких я хотел. Почему? 4) Какой вопрос я решал дольше всех остальных и непрерывно? 5) Незапланированные перерывы в работе в порядке важности – какие из них стоили мне дороже всего? И что я мог сделать, чтобы исключить их или контролировать?
4. Взгляни, какие телефонные звонки были ненужными, какие из них могли быть короче или более результативны?
5. Твои визиты в другие организации. Были ли они необходимы и что тебе дали? И сколько времени на них истрачено?
6. Сколько ты сегодня «заседал» и были ли полезны эти разговоры, совещания? Оцени их необходимость для себя? И что можно сделать, чтобы решать больше вопросов за меньшее время?
7. Работают ли «задачи дня» на твои долгосрочные цели?
8. А не приукрашиваешь ты себя в этих записях? Не надо. Будь откровенным хоть с самим собой.

9. Какие два или три шага ты можешь предпринять, чтобы улучшить свою эффективность?

**Но не беги за уходящим днём. Минуты ушли, как вода в песок. Твои дорогие минуты, которые можно было использовать лучше.**

**И ты сможешь добиться завтра.**

В своей ежедневной работе попробуйте использовать метод Нормана Пила, американского исследователя менеджмента. Он предлагает простой метод, который помог ему самому выиграть битву с собственной волокитой.

1. Надо взять какой-то один аспект своей деятельности, который особенно «напрягает» тебя, и преодолеть его.
2. Научитесь устанавливать очерёдность дел по степени их важности.
3. Ставь себе сроки выполнения работ так, чтобы об этом знали.
4. Не уклоняйся от выполнения наиболее трудных проблем.
5. Для начала тебе достаточно ясности в начальных деталях и конечной цели твоего предприятия.

### ***Умение расставлять приоритеты в делах***

Более важные и менее важные дела в течении недели, месяца, да и года остаются в целом неизменными (как части их общей совокупности).

Задачи бывают трёх классов с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие менеджеры уже работают по принципу АБС. И к важнейшим задачам класса А они приступают в первую очередь, не обращая внимание на их удельный вес.

Принцип АБС исходит из трёх правил, подтверждённых опытом:

▼ Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Однако вклад этих задач в достижение цели «весит» примерно 65%.

▼ На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего их числа, и «вес» их значимости для руководителя – тоже 20%.

▼ Менее важные задачи (категория С) составляют 65% общего числа задач, но составляют около 15% общей «стоимости» всех дел руководителя.

Для реализации метода АБС следует придерживаться некоторых правил поведения в течение рабочего дня.

● Планируй каждый свой день. Если слово «планирование» вызывает у вас отрицательные эмоции, тогда можете говорить «подготовка к достижению дневных целей». Если не знаете чего вы хотите добиться сегодня, и когда, и как, то окружающий вас мир будет управлять вами. Если знаете, то и вы управляете миром.

● План дня должен быть в письменном виде. Если он - в вашей голове, его легко забыть, отклонить и похоронить задуманное в лавине дел. Нарисовав план на бумаге, вы разгрузили память. Также зафиксированный на бумаге план имеет эффект самомотивации действий. Ваша активность становится более целенаправленной и ориентированной на программу дня.

● Письменная программа дня поможет вам «не терять» несделанные дела. Плюс вы видите потребность во времени, резервы своего времени и все «помехи» делу.

● План дня двигает вас к автоматической, не требующей дополнительных усилий рационализации труда и, кроме того, вы сознательно противодействуете внутренним и внешним «помехам». Вас не отвлекут лишние телефонные разговоры и другие внеплановые дела.

● В конце дня задайте себе вопрос: а что, собственно, сделал? И почему так мало? Причина одна – вы не ориентировались на цели дня, и лавина случайных дел вас захлестнула.

● План дня, в принципе, должен содержать лишь то, что вы хотите, должны, можете сделать в этот день. И цели – реальные и достижимые для тебя. Вот на них и концентрируйте, мобилизуйте свои силы.

Основой для следования приоритетам дел может служить метод «Альпы».

«Альпы» имеют пять стадий: 1) составление заданий – задач дня; 2) оценка деятельности людей; 3) резервирование времени; 4) принятие решение по приоритетам и перепоручению; 5) контроль (учёт) несделанного.

#### **Первая стадия: ЗАДАЧИ ДНЯ.**

Запишите под соответствующими рубриками своего «Плана дня» всё что надо сделать завтра:

- из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- невыполненное вчера, позавчера;
- новые дела;
- сроки твоих дел;
- периодически возникающие задачи.

Записывай, используя сокращения: В – визиты, Д – делегирование, К – контроль и т. п..

Нужна, конечно, тренировка, и скоро вы сможете составлять список задач дня так, что:

■ в первом приближении распределите их по приоритетности, разделите их на длительные и короткие, перепроверьте – нельзя ли сделать быстрее.

■ Реалистичный план дня всегда ограничен тем, что вы фактически в состоянии сделать. Хотя ваши желания беспредельны.

#### **Вторая стадия: Длительность ваших дел.**

Поставьте против каждой задачи приблизительное время для её выполнения, суммируйте и определите ориентировочно общее время.

Безусловно, продолжительность отдельных дел невозможно оценить достаточно точно. Но, накопив опыт, вы сможете почти безошибочно определять время для выполнения всех задач дня и укладываться в это время. Попробуйте выдержать 10 дней процедуру составления письменных планов, – и 11-й план будет выполнен.

#### **Третья стадия: Резерв вашего времени.**

План дня не поставит вас в положение «ни охнуть, ни вздохнуть». Прикидывайте его на 60% рабочего времени, а 40% - резервное время для неожиданных дел. Если вам ни как не уложиться в такую пропорцию, то:

А) сократите список дел; Б) сделайте это за счёт менее важных; В) перепоручите отдельные дела своим людям и даже не своим; Г) сократите время на каждую задачу; Д) перенесите часть дел на завтра; и Е) работайте не 8 часов, а больше.

#### **Четвёртая стадия: Приоритетные дела, сокращение и перепоручение дел.**

◀ Установите однозначные приоритеты для своих дел с помощью анализа АБС и уточните задачи дня.

◀ Перепроверьте потребность во времени и сократите время на все дела до желаемого вами.

◀ Подумайте, кому вы можете поручить отдельные дела и как сделать их более рациональными.

#### **Стадия пятая: Что сделано и не сделано?**

▶ Что не сделано, придётся отложить на завтра. Но что-то выплывает и на послезавтра, что-то висит до конца недели.

▶ Сегодня я доведу это дело до конца – приоритет А и пункт 1.

▶ Решительно отказываюсь это делать, иногда жизнь решает наши проблемы быстрее нас.

▶ Где писать план дня? На обычном календаре – не поместится., на отдельных листках – теряется общий обзор. Продаются специальные дневники времени. Купите – и он быстро окупит себя. За один день.

## **ПРАКТИКУМ к теме 2.**

### **Утренняя молитва для неверующих.**

#### **ИМЕННО СЕГОДНЯ**

Я постараюсь приспособиться к той жизни, которая меня окружает, а не буду пытаться приспособить её к моим желаниям. Я приму мою семью, мою работу и все обстоятельства такими, какие они есть, и постараюсь приноровиться к ним.

#### **ИМЕННО СЕГОДНЯ**

Я позабочусь о своём здоровье, сделаю зарядку, буду ухаживать за своим телом, правильно питаться... И моё тело выдержит любые нагрузки.

#### **ИМЕННО СЕГОДНЯ**

Я постараюсь уделить внимание развитию своего ума. Я изучу что-нибудь полезное. Я не буду лентяем. Я прочитаю то, что требует усилия и размышления.

#### **ИМЕННО СЕГОДНЯ**

Я займусь нравственным самоусовершенствованием. Для этого я: 1) сделаю кому-нибудь что-то полезное так, чтобы он не знал об этом; 2) сделаю по крайней мере два дела, которые мне не хотелось делать вчера.

#### **ИМЕННО СЕГОДНЯ**

Я буду доброжелательно настроен ко всем. Постараюсь выглядеть как можно лучше, надену то, что больше всего идёт. Буду разговаривать не повышая голоса,



любезно вести себя, буду щедрым на похвалы. Постараюсь никого не критиковать, ни к кому не придираюсь и не пытаюсь кем-то руководить или кого-то исправлять.

### **ИМЕННО СЕГОДНЯ**

Я не буду бояться быть счастливым, наслаждаться красотой, любить и верить, что те, кого я люблю, тоже любят меня.

### **Вечерняя «разборка».**

Вы устали, очень хочется отдохнуть, но этот анализ отнимет всего пять минут. Посмотрите на свою руку:

М. (мизинец) – какие знания и опыт я сегодня приобрёл?

Б. (безымянный) – «близка ли цель?»; что я сегодня сделал и чего достиг?

С. (средний) – каким было сегодня моё настроение, расположение духа?

У. (указательный) – чем я помог другим, чем услужил, порадовал или поспособствовал?

Б. (большой) Поднимите вверх этот палец, – как я чувствовал себя, что я сделал для своего здоровья, поддержания нормальной формы?

### **Экспресс-анализ «17 вопросов вечером».**

1. Кто помешал мне сегодня достичь большего результата?

2. Что помешало?

3. Принёс ли я сегодня пользу окружающим меня людям?

4. Не тонул ли я в мелочах?

6. Где плыл по поверхности вопросов?

7. И стоило ли заниматься ненужной критикой банковских порядков?

8. Не чрезмерно ли много хотел от рекламного агента?

9. Фирма по праву могла бы потребовать от меня ещё...?

10. Как оценивают мои усилия сегодня мои подчиненные, коллеги или шеф?

11. Мог ли я отказаться от каких-то дел?

12. Чему я научился сегодня?

13. Удалось ли мне записать все свои новые идеи?

14. Что доставило сегодня радость?

15. Этот день приблизил меня к цели, или я топтался на одном месте?

16. Кто меня сегодня порадовал?

17. Неужели это всё, что я могу, и лучшего, большего не сделаю завтра?

Таких вопросов может быть и меньше, и больше.

### **Тест «саморазгрузка»**

Сидя над задачей дня, задайте себе четыре кратких и принципиальных вопроса:

■ Зачем вообще это делать?

■ Почему именно я?

■ Почему именно сейчас?

■ Почему в этой форме?

Лучше напишите эти вопросы на бумаге и положите на видном месте на своём рабочем столе или положите в тот карман, в который чаще всего залезаешь. Эти вопросы – первый маленький щит о ненужных, пусть «горячих», ваших дел в течение всего рабочего дня.

### Тема 3. БУКВАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Образы руководителя.
2. Типы работников и стиль общения с ними

#### *Образы руководителя*

Одним из наиболее популярных образов начальника является «трудный начальник». Выделим наиболее характерные для этого образа черты:

■ Трудный потому, что большинство ему подчинённых признают его на самом деле «трудным»

■ Очень постоянен в своём трудном поведении, и его подчинённые знают, что он собирается сделать, ещё до того, как он это сделает.

■ Фирменный лозунг такого руководителя – «Это не моя вина», и он всегда обвиняет кого-нибудь другого во всём, что делается неправильно.

■ Трудный босс истощает время и силы своих подчинённых.

■ При контакте с ним энергии затрачивается обычно больше, чем требуется для решения проблемы.

■ Трудный начальник приводит своих подчинённых в замешательство нелогичным поведением в ответ на неспецифические воздействия. Это – его «коронный номер», уникальная отличительная черта для того, чтобы контролировать людей.

Любой из описанных образов трудных начальников имеет свои конкретные проявления в манерах, приёмах и способах деятельности. Это относится к руководителям всех уровней, независимо от размеров их предприятий и организаций. По данному основанию руководителей условно можно разделить:

#### ■ «Интеллектуал»

Изысканная внешность. Часто употребляет слова «регресс», «прогресс» и «процесс». Имеет учёную степень. Вышестоящее начальство не уважает, но боится. В «низах» бывает неохотно. Любое место, где он бывает превращает в трибуну. Говорит выразительно и долго. Много знает и много может рассказать. Всесторонне начитан. Стремиться к просветительской деятельности. В директора попадает обычно случайно и по главному критерию – образованности. Тайная мечта – стать академиком. Любит общаться с реальными академиками, подпитывая их своим богатым производственным опытом.

#### ■ «Свой парень»

Про него так и хочется сказать: «Прост как правда». Ходит в неопрятной разношёрстной одежде. Всем подчинённым говорит «ты». Любит вспоминать о своём происхождении от малограмотных родителей. Он искренне полагает, что всё что можно было изобрести, уже давно изобретено. И нечего голову ломать – пусть всё идёт, как идёт.

#### ■ «Фигаро»

Мелькающее всюду ответственное лицо. Бывает на родном предприятии в темпе «день приезда, день отъезда». О нём говорят: «Только что был», или «Вот, вот

придёт». Он свой человек во всех городских, областных, республиканских органах управления. Всюду он с важными вопросами, требующими незамедлительного решения

### ■ «Имитатор»

Первое впечатление благоприятное: инициативен, активен, работоспособен. Но это впечатление обманчивое. В реальности бывает таким только на совещаниях, собраниях и прочих заседаниях. Два главных слова во всей его речи – «конкретно» и «констатировать». Увязывает эти слова со всеми другими. Постоянно организует собрания и совещания, работать подчинённым некогда.

### ■ «Бульдозер»

Работает на уровне мировых стандартов. Сметает на своём пути всё, что не удаётся подмять под себя. Внушает ужас подчинённым и этим повышает их производительность. На любовь и уважение не претендует. С тоской вспоминает о более строгих временах.

Не пренебрегает экономическими рычагами, из которых предпочитает самофинансирование и самоснабжение. Незаменим при штурмах любого рода. Уверен, что эти качества делают его полезным обществу. Перевоспитанию не поддаётся.

Намучавшись с трудным руководителем, подчинённые просто ждут, что вы будете лучше всех, кто командовал ими до тебя.

#### 1. ПОСТАРАЙТЕСЬ ОПРАВДАТЬ ИХ ОЖИДАНИЯ И СОЗДАТЬ:

##### ***А. Образ «хорошего руководителя», которому свойственны:***

- ☀ целеустремлённость и преданность делу;
- ☀ способность принимать мудрые и нестандартные решения;
- ☀ способность организовать людей и себя;
- ☀ восприимчивость к новым идеям;
- ☀ забота о людях и деле одновременно;
- ☀ мышление «победителя»;
- ☀ справедливость, отсутствие любимчиков.

##### ***Б. Образ «приятного человека», который:***

- ◇ уравновешен, выдержан и стрессоустойчив;
- ◇ оптимистичен, видит светлые стороны в темных явлениях;
- обладает чувством юмора, способен ценить юмор подчинённых, может смеяться, особенно над собой;

может быть на высоте в трудную минуту и скромным в благополучное время;

- ◇ способен брать на себя ответственность за всё происходящее и извиняться;
- ◇ уверен и не имеет комплексов.

#### 2. СТАРАЙТЕСЬ НЕ ТРАВМИРОВАТЬ И НЕ ЗАДЕВАТЬ «Я-образ»

сотрудников. Это возможно, если вы будете:

- Уважать людей, несмотря на любые их отклонения от желаемого уровня. Можете быть требовательным, жёстким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчинённых руководителем.. Оценив негативно их действия, не переносите своё отношение на их личности.

- Признавать индивидуальные достоинства каждого. Люди любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.
- Замечать любой положительный сдвиг в работе или поведении подчинённых.
- Создавать в общении с людьми атмосферу открытости, доброжелательности, положительных эмоций.
- Не задевать ни в каких случаях «болевы́е точки» людей, их уязвимые места и слабости.

### *Типы работников и стиль обращения с ними*

Вглядывайтесь в своих работников – и вы увидите, что в каждой ситуации они ведут себя совершенно определённым образом. И только зная как они себя поведут, можно ими руководить.

#### ■ «Незаменимый»

Универсал. Соглашается подменить, замещать и сверх своей работы. Полон гордости, что всё может.

Два раза просить не надо – может обидеться. Обращение «Надо» понимает с полуслова, иногда даже сам работает на опережение.

#### ■ «Себялюбец»

На первом месте собственное «Я». Берётся за дело только тогда, когда можно показать своё "«"» Любит общественную работу. Его надо держать в рамках. Из тщеславия может сделать любую работу.

#### ■ «Деловой»

Силён такой работник прагматизмом. Может идти к конечному результату любыми средствами. Всё подчиняет пользе. Но он не способен соотносить задачи своего участка работы с задачами общей работы. Абстрактное мышление считает философствованием.

За ним «глаз» не нужен, перед ним обязательно надо ставить цели, разъясняя их, воспитать привычку смотреть вперёд, оглядываться назад и посматривать по сторонам. Обращаться к нему лучше так:»Эту работу необходимо сделать побыстрее – до 15-го числа. Но эта работа важна не для отчёта, а чтобы застолбить за собой направление. Это же новое дело. Тут дров можно наломать...»

#### ■ «Игрун»

Развит избирательный интерес к деятельности, он может работать только тогда, когда работа ему нравится. Но его интерес неустойчив, он быстро загорается и так же быстро остывает.

Время от времени необходимо «встряхивать». Обращение к нему:»Слушайте внимательно, работа поручена вам, за её выполнение отвечаете только вы.. Об исполнении доложите через ; дня. В противном случае будете иметь неприятности и премию не получите...»

#### ■ «Энергичный»

Ему важна не работа, а самообозначение. На месте бывает редко. Весь в общественных делах, вечно куда-то спешит, кому-то звонит, где-то заседает. Ему приятно представлять свой отдел в контактах с другими.

Хорошо реагирует на слова: «Себя не щадите. Замотались совсем. И здесь, и там. Но выглядите хорошо. Мы уже здесь по вас соскучились. И не согласитесь ли вы нам немного помочь? Надо наладить внешние связи с другими отделами. Ведь вы всех знаете».

#### ■ «Моралист»

Держится властно, любит всех поучать. Его не надо воспитывать, с ним надо быть очень осторожным, лучше держать его в роли консультанта.

Обращаться к нему следует очень уважительно: «Будьте любезны, подскажите нам как лучше выполнить эту работу, как правильно её распределить? Ваш большой опыт...»

#### ■ «Архивариус»

Всё делает по инструкции. К нему обращайся за советом по поводу неясностей в документах. Поручи оформление документов. Желательно не поручать ничего нового, так как засушит на корню. Спокойно можно доверять папки с входящими и исходящими документами. Работа его приобретает масштабность и смысл. Иначе он не чувствует себя нужным.

Обращение: «Эти документы так к вам и просятся. Поработайте с ними, пожалуйста, чтобы никто нам не предъявил претензий».

#### ■ «Скептик»

Начинает выполнять любое задание после второго, третьего напоминания. Смысла в выполнении задания не видит. К нему индивидуальный подход не нужен. Обратной связи не ищет.

#### ■ «Творец»

Всё делает играючи, ему всё интересно, работает умно, красиво, хочет сделать лучше, больше, быстрее. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к окружающему порядку, уважает открытость отношений и честность.

Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Необходимо предостерегать его от ошибок и некоторой наивности. Наладить с ним творческое взаимодействие и в процессе передачи решений на исполнение, и в организации контроля, и на стадии оценки конечного результата.

Обращаться к «творцу» следует, подчёркивая его деловые достоинства: «Я хочу поручить вам одно, которое требует напряжения сил. Вы именно тот, кто не боится трудностей. Вы – тот самый человек, который может это сделать наиболее качественно. При опасении «творца», что он не уложится в сроки: «Не волнуйтесь. Всё будет в полном порядке. Вы сами не подозреваете, что вы можете. Сделаете так, что сами удивитесь».

Самое важное в работе с различными типами подчинённых – это умение правильно распределить работу, чтобы она соответствовала их личным особенностям, стремлениям и возможностям. Если такая тактика неприемлема, в силу специфики труда, то следует попробовать изменить подчинённого, только после неудачной попытки это сделать, принимать другие решения.

### **ПРАКТИКУМ к теме 3.**

**Правила стратегии и поведения подчинённых, у которых трудный начальник.**

1. Ничего не делай нового. Просто продолжай делать то, что делал всё это время. Конечно, это не дало особых результатов, вы не удовлетворены, но пусть события идут своим чередом. Ты не желаешь подливать масла в огонь.
2. Некоторые трудные начальники не так уж трудны. Попробуй по-другому взглянуть на него, понять его роль, цели, ценности. Трудности могут быть и не столько в самом начальнике, сколько в его команде, не сбалансированной для работы на перспективные цели.
3. Иногда самый лучший подход – забыть о трудном начальнике и посмотреть на собственное поведение. У тебя должно быть желание измениться, прежде, чем пытаться изменить поведение начальника. Измени те вещи, которые непосредственно препятствуют эффективным твоим взаимоотношениям с руководителем.
4. Оцени, подходит ли твой руководитель для диалога один на один. Попробуй с ним поговорить. Но некоторые начальники просто не практикуют такое общение, и тогда тебе нечего и пытаться.
5. Способен ли твой руководитель воспринимать критику? Заботлив ли он с людьми? Умеет ли он хорошо слушать? Если умеет, попроси о встрече, тщательно к ней подготовься, задавай имеющие смысл вопросы.
6. Помни, что большинство руководителей, жаждут обратной связи, чтобы облегчить бремя, которое создаёт их трудное поведение. Если твой трудный босс имеет своего трудного начальника, он может нуждаться в твоей поддержке.
7. Если ты боишься прямо сказать трудному руководителю, что ты думаешь, можешь попробовать анонимно. Тактичное, внимательное, без пережиданий и преувеличений письмо, иногда анонимное сообщение – реальная единственная альтернатива. Только не попадайся с личным.
8. Фирма нравится, но не нравится непосредственный руководитель. Составь список нескольких руководителей, с которыми ты хотел бы работать. Прямо или косвенно «забрось удочку» наилучшему кандидату. Лучше, если начальник, который тебе не нравится, узнает об этом.
9. Подойди к боссу твоего босса. Это рискованно, но может быть полезно. В любом случае подготовь твёрдые доводы, будь объективен и полезен, но не продавай своего босса.
10. Перемена обстановки часто творит чудеса. Но нет никакой гарантии, что руководитель в другой организации будет лучше, чем нынешний. Однако, если ты работаешь в маленькой форме, то пора оглядеться вокруг и поговорить с людьми. В новой фирме внимательно оцени её возможности и нового руководителя, прежде, чем бежать дальше.
11. Сумей совладать с трудным боссом. Если ни один из вышеописанных методов тебя не привлекает, то только один есть выход, – ты должен «перевоспитать» своего начальника. Улови его нужды и походи навстречу. Наступит момент, когда ему будет трудно потерять тебя. Но что бы ты не делал, не приноси в жертву свои основные ценности и не теряй уважения к себе.

Посмотри на людей, которые ладят с руководителем, и научись тому, что они делают. А делают они простое дело, – берут на себя обязанности, которые босс не любит выполнять.

### **Семь причин появления псевдоруководителей**

1. Подражание руководителю более высокого ранга и порой необоснованное копирование его стиля управления. Грубость как черта административно-командной системы не изжита до сих пор, и она существует, скрыто или откровенно.
2. Некоторым нашим руководителям легче командовать, кричать, приказывать, чем по-настоящему организовать дело.
3. Недооценка мнения подчинённых. Руководитель считает, что не смысла советоваться, считаться с ними, так как их знания не соответствуют уровню его компетенции.
4. Кроется в ошибочном мнении, что подчинённые должны бояться руководителя.
5. Грубость, чванливость, самодурство начальника могут быть средством психологической самозащиты. Нормальные человеческие отношения неизбежно выявят его некомпетентность, несостоятельность. По этому поводу американский психолог Т. Шибутани писал: «Те, кто очень самодоволен, и властен, лишь компенсируют укоренившееся чувство неполноценности». Отсюда их болезненная нетерпимость к критике.
6. Руководителем назначен человек-психопат: подозрителен, властолюбив, преувеличенное самомнение, необоснованная самоуверенность...
7. Неправильное отношение вышестоящих органов управления к таким руководителям. «Да грубоват, жестковат, но к целям идёт, ...Хозяин!

### **Поработайте в режиме обоснования отрицательных последствий жесткого стиля управления:**

- потеря времени на переживания и стресс;
- снижение самооценки и уровня притязаний человека;
- осторожность и нежелание экспериментировать;
- снижение инициативы и энтузиазма;
- «выученная беспомощность» – снижение стремление к поиску и творчеству;
- потеря времени на оправдания;
- стремление к обману и скрытию отрицательных отклонений в работе;
- 
- 
- 

Впишите свои предложения.

### **Что вы можете предложить вместо жёсткого стиля управления?**

- ◀ Вознаграждающая власть;
- ◀ Власть объективных показателей оценки деятельности;
- ◀
- ◀
- ◀

## Тема 4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С ПОДЧИНЁННЫМИ

1. Оценка результатов работы подчинённых.
2. Управление трудовой исполнительностью подчинённых.
3. Профилактика стрессов у подчинённых.

### *Оценка результатов работы подчинённых*

В мировой практике профессионального менеджмента разработаны основные правила недопустимого поведения руководителя при оценке результатов работы его подчинённых. Они выглядят следующим образом:

1. Нельзя давить подчинённого тяжестью уничижительной критики.
2. Не надо оценивать людей, лучше оценить обстоятельства.
3. Не стоит искать виноватых, лучше искать причины и пути устранения допущенных промахов.
4. Не задевайте личность работника, лучше проанализируйте его действия и операции.
5. Не используйте только один метод – управление по отрицательным отклонениям (УОО), лучше применяй метод - управление путём позитивного подключения положительных сдвигов (УППС), а метод УОО используйте в крайних случаях.
6. Не копи претензии для публичного разноса, а лучше выкладывай их наедине с работником по мере обнаружения. Не высказывай ему обвинения в большой, неперевариваемой дозе.
7. Прежде чем обвинять сотрудника, проанализируй и свою вину (как была поставлена цель, по силам ли этому человеку было данное задание, обеспечен ли он был всем необходимым, знал ли о вознаграждении, определена ли была мера ответственности?)
8. Не преуменьшай вклада сотрудников. Не бойся перехвалить. Успех чаще окрыляет, чем расслабляет.
9. Если сотрудник оправдывается и называет причины срыва задания, то не отмахивайся от них. Он действительно лучше видит причины срыва, чем любой другой человек. Погляди на них как на свои проблемы, которые надо решать, и подключи его к их решению.
10. Если всё же нужно высказать сотруднику негативную оценку и очень неприятную, то:
  - говори твёрдым, уверенным голосом, но без уничижения, раздражения, но не смущаясь и как бы извиняясь;
  - задевай только деятельность, но не давай оценку личности;
  - разделяй своё отношение к нему как к работнику и как к человеку;
  - не старайся внушить подчинённому, что он безнадёжен. Наоборот, демонстрируй веру в то, что он исправится;
  - после отрицательной оценки и трудного разговора переключись на что-нибудь нейтральное и поговори с ним о более приятных вещах.



11. Исключай по возможности субъективизм в оценке подчинённых. Разработай совместно с ними объективные показатели оценки результатов их работы. Пусть они за тебя работают в качестве оценщиков. И свяжи с их оценками систему оплаты и вознаграждения.
12. Не стремись наказывать за любые ошибки. Страх перед наказанием может быть и сделает работников более осторожными и усердными, но он же влечёт за собой и много неприятных последствий, а особенно снижает инициативу и склонность экспериментировать. Лучше наказывать только за повторяющиеся ошибки.

### ***Управление трудовой исполнительностью подчинённых***

Многие менеджеры часто видят, что их распоряжения выполняются плохо или не выполняются вообще. Естественно ощущая, что твои ценные указания падают в пустоту, ты начинаешь вибрировать от неудовлетворённости своей работой и конфликтовать с подчинёнными.

Отечественные и зарубежные исследователи не обошли эту серьёзную проблему. Руководитель, чьи распоряжения, поручения, приказы плохо исполняются, может сделать их более их более весомыми и лучше воспринимаемыми. И тогда подчинённые будут работать более ответственно и с желанием выполнять ценные указания начальства. Как этого добиться?

- = Любое распоряжение должно быть объективно необходимым.
- = Не следует отдавать распоряжение, если нет уверенности, что это можно выполнить.
- = Перед тем как дать серьёзное поручение, обязательно посоветуйся с исполнителем.
- = Учитывай индивидуальные особенности подчинённых.
- = Поручение должно развивать у подчинённых самостоятельность и инициативу.
- = Поручение должно восприниматься в качестве просьбы, а не приказа.
- = Отдавай распоряжения спокойным, доброжелательным, твёрдым и уверенным тоном.
- = При любых обстоятельствах не забывай о вежливости, культуре поведения, уважай достоинство подчинённого.
- = Найди время для обучения подчинённых.
- = Заинтересуй подчинённого значимостью задания: «Это – очень полезно для коллектива и лично для вас».
- = Используй элементы состязательности, желание отличиться, проявить свои способности, подчеркни особую роль исполнителя, важность его усилий.
- = Не давай одновременно несколько поручений.
- = Убедись, что подчинённый отчётливо представляет суть поручения и свои задачи.
- = Укажи точный срок завершения работы и форму её представления.
- = Требуй от подчинённого выполнения порученной ему работы.
- = Не делай работу за него.

≡ Не допускай несанкционированных заданий.

≡ Надеясь подчинённого ответственностью за выполнение поручения, помни, что твоя личная ответственность не уменьшается.

Итак, ваш сотрудник принёс вам выполненное задание или сделал поручение. Однако возникли вопросы, что предъявлен материал в неожиданной для вас форме. То есть сработал нечто такое, что вы и понять не можете, как такое можно сотворить или натворить, то взгляди на него внимательно и задайте вопросы не ему, а себе:

1. Мне известны его качества, свойства, особенности. Что изменится, когда я начну его «чистить»? Всегда ли действия и поступки вытекают из личности? Но эту работу я назову безобразием, непохожим на то, что ему свойственно.

2. Он пьёт лишку или просто невротик по натуре? И неуравновешенность, столь чётко обозначенная в его последней работе, - его беда, а не вина.

3. Вероятно, он хотел слепить что-то лучшее, чем до сих пор, и затратил немало сил на этот «шедевр». Сомневаюсь, что сделал это намеренно. В чём причина подобного поворота?

4. Да, он весь кипит, понимая, что мне не нравится его творение. Пусть выпустит пар, скажет что я ничего не понимаю. Зачем я буду доказывать, что это плохо? Он сам поймёт завтра или послезавтра.

5. И всё же надо его наказать. Спроси, как он наказал бы человека, сделавшего ему пиджак вместо заказанного пальто, и как наказал бы он сам себя.

Искать причины того, что произошло нужно. И они могут быть разными. Во-первых, некомпетентность таких людей, отсутствие способностей у них, нежелание сделать что-то; во-вторых, обстоятельства: мало материальных и финансовых ресурсов, ненадёжна система управления, всякие случайности...

По статистике 86% всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14% относится к людям. Хотя, конечно, за любым обстоятельством, кроме стихийных бедствий, тоже можно найти людей.

Казалось бы нужно искать причины там, где они чаще всего и лежат. Но, увы, наше мышление направлено, прежде всего, на поиск виноватых.

Как быть в такой ситуации?

♂ Зафиксируй провал дела, как только обнаружил.

♂ Подскажи тому, кто ищет виноватых и жаждет «расправы» с ними, переключиться на обстоятельства: «Была ли возможность выполнить задание? Было ли достаточно для этого времени?, средств, материалов, людей, информации? Какие были трудности и преграды?»

♂ Если причина провала лежит всё-таки в людях, то кто может разделить с ними ответственность за невыполнение? «Тому ли человеку было выдано задание? Располагает ли он необходимыми умениями и знаниями? Действительны ли были стимулы? Были ли определены мера и форма его ответственности?»

И всё-таки наказывать подчинённых надо. Однако психологические приёмы вынесения наказания предполагают очень гибкое и хорошо продуманное его использование.

1. Реакция на нежелательное поведение работника должна быть немедленной.

2. Наказание в первый раз надо сделать таким, чтобы вторично не пришлось его применять.
3. Наказывать следует за что-то одно. Наказывать следует только поведение человека.
4. Наказывать следует всех участников содеянного или не содеянного, в зависимости от обстоятельств дела.
5. При применении наказания, психологически смягчите его, не забудьте указать на желаемую манеру поведения. У провинившихся часто нет альтернативы и нет средств, чтобы боль от наказания не была слишком сильной.
6. Чем больше руководитель склонен поощрять, тем меньше ему придётся наказывать своих сотрудников.
7. Предложите провинившемуся самому определить себе наказание. Люди обычно придумывают себе более строгое наказание.

Всегда помните, что для наказания не требуется ни милосердия, ни понимания, ни размышления, ни таланта, ни любви – ничего.

Для оптимального ведения дела в любой организации нужна гибкая система поощрения работника. Поощрения легче стимулируют исполнительскую дисциплину подчинённых. Безусловно, каждому приятно слышать, что он хорошо излагает свои мысли на бумаге, или что он – хороший организатор, или что на него можно положиться.

Но человек хочет, чтобы его вклад во взаимоотношения с руководителем был неповторимым. Он хочет быть выделенным из всех остальных. И это желание – голос природы, сделавшей его единственным и неповторимым среди себе подобных. Именно этого конкретного человека никто не заменит. И вклад каждого человека в твою жизнь, в твои дела или твою фирму уникален. Вот из этого надо исходить, поощряя людей.

**Поощрение должно быть: 1) конкретным; 2) неповторимым; 3) безотлагательным; 4) искренним; 5) за исполнение поручения, задания, работы, за действие или поступок.**

### *Профилактика стрессов у подчинённых*

Никакой руководитель не может быть безгрешным явлением как ангел. При любых грехах руководителя у его подчинённых возникает раздражение, психонапряжение, дискомфорт и в конце концов – устойчивый стресс. Не следует повторять то, что раздражает ваших работников.

Внимательно изучите и реализуйте на практике следующие правила поведения с подчинёнными.

1. Дайте понять подчинённым, что доверяете им и верите в их способности и возможности. Заметьте в первую очередь лучшие стороны в их работе.
2. Предоставьте свободу и самостоятельность, прекратите жёсткий и мелочный контроль, демонстрирующий недоверие. Свобода и доверие окрыляют даже тех, кто не умеет летать.

3. Обеспечить сотрудников средствами для решения их проблем, но не решать эти проблемы самому.
4. Не информировать своих подчинённых о преждевременных и ненужных проблемах. Они могут и не возникнуть эти проблемы, но ожидание их нервирует людей.
5. Гарантировать работникам помощь при трудностях, но не влезать целиком в их преодоление. Это они должны сделать сами.
6. Позаботится о способах снятия уже накопившихся стрессов. Дай отдохнуть своим работникам, придумай как им разрядиться и развлечься.
7. Не будьте авторитарным. Держитесь с сотрудниками на равных.
8. Создать атмосферу доверия и уважения к сотрудникам. Если вы уважаете людей, они простят вашу требовательность.
9. Оценивать обстоятельства, в которые попал человек, а не его личность.
10. Уметь выражать свою неприязнь к человеку прямо, не унижая его личность.
11. Не искать причины неудачи и виноватых в ней. Лучше всё это время потратить на поиск выхода из сложившейся ситуации. И самого виновника привлечь к этому поиску. Лучше потратить время на исправление своей ошибки, чем на защиту и оправдания.
12. Быть терпимым к инакомыслию и к личностным особенностям людей. Вы всё равно их не переделаете.
13. Не бойтесь пойти на компромисс, уступки, извинения. Во-первых, на это могут решиться только зрелые и незакомплексованные люди. Во-вторых, вы исправляете собственные ошибки в глазах подчинённых. В-третьих, подчинённые после вашего извинения потащат одеяло вины на себя. Никто не позволит вам одному быть благородным.
14. Вспоминая об обязанностях своих работников и их заданиях, следует дать им права и возможности.
15. В спорах, столкновении людей не стремиться побеждать, так конечный успех даст победа на марафоне. Ищите вариант, чтобы обе стороны чувствовали себя победителями. Тогда на финише все ваши оппоненты будут союзниками.
16. Не стремитесь, чтобы подчинённые были для вас «открытой книгой» в то время, когда вы желаете быть для них «закрытой книгой».
17. Помните, что вы как руководитель располагаете институциональными рычагами власти, но у вас есть также личностные рычаги влияния (авторитет, информация, профессионализм). Помните, что личностные рычаги более приятны людям и более действенны.
18. Никогда не используйте знаки превосходства. Сарказм, иронию, юмор, направленный на вашего работника. Юмор допускается нейтральный (Мы - все смешные) или о себе самом.
19. Управлять людьми по их положительным отклонениям. Замечайте любые позитивные сдвиги в поведении и деятельности подчинённых и давайте им знать об этом.

20. Без нужды не критикуйте. Критика – средство, а не цель. А если есть такая необходимость, то соблюдайте правила этичной критики. Не будьте мелочным и придирчивым. Тратьте свои силы на решение только генеральных задач.
21. Не ругайте, не поучайте, не озадачивайте усталого человека. Даже самые справедливые ваши замечания могут быть встречены в штыки.
22. Сталкиваясь с любой проблемой, подумайте, сначала стоит ли сражаться и браться за неё?

Таким образом, менеджер или руководитель несёт определённую психологическую ответственность за самочувствие и психологическую работоспособность своих подчинённых в процессе их профессиональной деятельности. Хороший руководитель создаёт комфортные условия для своих сотрудников, и тогда требует эффективной работы и отдачи.

#### **ПРАКТИКМ к теме 4.**

##### **«Вы знаете, что знают ваши подчинённые?»**

■ Насколько чётко дошли до них цели их будущей работы? Как они представляют себе эти цели, и нет ли расхождения между их и вашими представлениями?

Учтите, что для успеха дела важнее то, как именно они представляют эти цели.

■ С какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться? Имеете ли вы об этом представление?

Если нет, то появление таких проблем, будет для вас неприятной неожиданностью.

■ Получают ли ваши подчинённые полную, точную и своевременную информацию, необходимую для работы?

Если нет, то неизбежны простои в работе и её неэффективность. Проанализируйте все каналы доведения до них нужной информации.

■ Открыты ли вы как руководитель для предложений? Имеют ли подчинённые доступ к вам и могут ли они смело вносить предложения?

Если нет, то вы рискуете принимать решения вслепую.

■ Информированы ли ваши подчинённые обо всех грядущих переменах? Могут ли они принимать участие в их обсуждениях?

Если работники участвуют в обсуждении перемен, то легче снимается их сопротивление переменам. Сопротивление рождается от тревоги за будущее, а тревога – от неопределённости. Обсуждение уменьшает неопределённость.

Проработайте этот материал в письменном виде на примере конкретной управленческой ситуации.

##### **Правильно ли вы увольняете работника?**

1. Не уведомляйте людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должности в пятницу, или за день до праздника, в день рождения или накануне свадьбы, годовщины работы в фирме. Если возможно, не увольняйте женщину, когда она болеет, беременна или разводится, или после недавней смерти члена семьи.

2. Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте увольняемому возможности подумать, что вы просто не любите его.
3. Не сообщайте противоречивую информацию: увольняемому сотруднику говорите об одной причине, а оставшимся сотрудникам – о другой.
4. Не говорите никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что человек будет уволен.
5. Не просите человека немедленно освободить стол или шкафчик и покинуть офис.
6. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйтесь услугами фирменной службы безопасности.
7. Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно, после того, как им сказали, что для них нет больше работы.
8. Поручите одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенными до тех пор, пока они не найдут другое место работы.

Какие правила поведения руководителя с увольняемым сотрудником вы могли бы предложить ещё? Какие из вышеизложенных правил вам кажутся нереальными в современной ситуации на рынке труда?

**Теперь, потренируйтесь в умении правильно формулировать критические высказывания подчинённым.** Закройте правую половину следующего текста, и, когда сформулируете фразу, проверьте её правильность.

**Подбадривающая критика:**

**«Ничего. Сейчас не получилось, в следующий раз сделаете лучше».**

**Упрекающая:**

**«Ну, что же вы? Я так на вас рассчитывал!...Я был о вас более высокого мнения».**

**Обнадёживающая:**

**«Надеюсь, что следующее задание будет Вам посильно».**

**Критика - аналогия:**

**«Раньше, когда я был таким же как Вы, я допустил такую же ошибку. ну и попало же мне тогда от моего начальника».**

**Критика – похвала:**

**«Работа сделана хорошо, но для другой цели».**

**Безличная критика:**

**«В нашем коллективе есть работники, Которые не справляются со своими обязанностями».**

**Конструктивная критика:**

**«Работа выполнена неправильно. Что собираетесь теперь делать?»**

**Сами подберите выражения:**

**Критика-озабоченность**

**Критика-удивление**

**Критика-сопереживание**

**Критика-намёк**

**Критика-ирония**

## ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

1. Основные потребительские мотивы и импульсы клиентов.
2. Основные типы клиентов.
3. Технологические приёмы общения с клиентами.

### *Основные потребительские мотивы и импульсы клиентов*

Почему люди тратят миллиарды рублей (долларов) в год на приобретение товаров и услуг? Ответ очень прост: потому, что у них есть потребности и желания.

Однако потребность или желание владеть товаром или распоряжаться услугой должна быть сильнее естественного инстинкта клиента сохранить свои деньги. Работа профессионального менеджера в том и состоит, чтобы уговорить клиента обменять деньги на товар. Иными словами, менеджер должен заставить людей распознать собственную потребность и почувствовать желание.

Эта грань менеджерской деятельности составляет жизненно важную часть его подготовки, если он решил стать профессионалом в области торговли. Следует знать мотивы, по которым люди приобретают вещи.

Прежде всего, разумеется, потребитель стремится получить информацию о новых товарах, их свойствах, функциях. И при этом постоянно оценивает для себя возможную пользу рекламируемых товаров, услуг: нужно - не нужно, по карману - или нет, брать - не брать? Стало быть, сталкиваясь с рекламой, потребитель втягивается в познавательную - оценочную деятельность. Логическим побуждением для неё, как и для любой целенаправленной деятельности, служат определённые мотивы и преследуются при этом конкретные цели. Очевидно, что цели этой познавательной - оценочной деятельности в первую очередь связаны с удовлетворением потребностей человека. А потребности наши сложны и многообразны. Думается, нет нужды классифицировать их здесь - это подробно описано в психологической литературе.

Однако без некоторых замечаний нам всё же не обойтись. Потребности человека всегда предметны, то есть, направлены на нечто конкретное. Потребностям человека присуща способность к развитию многообразию. Многие потребности человека цикличны, то есть возникают вновь и вновь. И, действительно, пожалуй, не назвать такой потребности человека, которую удалось бы удовлетворить раз и навсегда.

Большинство своих потребностей человека ( в отличие от животных) удовлетворяет только с помощью использования определённого круга предметов.

Итак, основная цель познавательной-оценочной деятельности потребителя - это стремление удовлетворить имеющиеся потребности. Мотивы - то, что побуждает человека к деятельности, её повод. Мотивами могут оказаться его потребности и интересы, влечения и эмоции, психологические установки и идеалы. Первичная форма существования мотивов - вещественные предметы, с помощью которых могут быть удовлетворены простейшие материальные потребности человека.

По мере развития интересов, усложнения условий жизни мотивами деятельности становятся представления и сознательные цели человека. Наша

деятельность обычно побуждается несколькими мотивами, среди которых один - доминирует, а остальные ему подчинены. Иногда сам мотив становится побудителем к действию. В этом случае речь идёт о мотивации - совокупности факторов, которые определяют некую готовность к достижению цели.

Потребительские мотивы, как и сами потребности человека, сложны и многообразны. Они могут быть сильными и слабыми, постоянными и временными, позитивными и негативными. Главное в потребительских мотивах - их вид, определённый реальными потребностями.

Отметим наиболее существенные **потребительские мотивы**.

**Утилитарные мотивы.** Если доминируют именно они, то потребителя, прежде всего, интересуют эксплуатационные характеристики товара, его гарантийный срок, долговечность, возможность быстрого и качественного ремонта и т.д. В рекламном сообщении понадобится выдвинуть на первый план вынести такие характеристики, как надёжность, производительность, экономичность, простота в эксплуатации. Очевидно, что при современном состоянии нашего потребительского рынка основными мотивами, скорее всего, станут утилитарные.

**Эстетические мотивы.** Нетрудно предположить, что здесь основное внимание потребует уделить внешнему виду изделия, привлекательности формы, оригинальности цветового решения, возможности гармоничного сочетания с другими предметами.

Отметим, что эстетические мотивы - в числе самых сильных и долговременных. Они способны доминировать, пока категория красоты будет занимать центральное место в жизнедеятельности человека. Нередко наше решение сделать покупку определяются именно привлекательностью вещи. А, кроме того, если принять во внимание общепринятое мнение, что ваш выбор определяет уровень вашего вкуса, то стать владельцем красивой вещи ещё и престижно. Опора на эстетические мотивы, если она логична и убедительна, неудач не приносит.

**Мотивы престижа.** Влияние этих мотивов оказывается больше или меньше в различных социальных группах. Мотивы престижа весьма осязаемы, и пренебрегая ими, производитель рискует потерпеть неудачу. Например, на Западе считается, что состоятельный человек должен приобретать вещи только в определённых магазинах, хотя в лавочках на окраинах то же самое продаётся значительно дешевле. На некоторые товары, раскошеляются именно для того, чтобы подчеркнуть свой статус, материальный достаток и положение в обществе.

У нас в стране мотивы престижа по-своему были сильны всегда, хотя содержание их существенно изменилось. Совсем недавно престижным было иметь в доме хрусталь, ковры, мебельные стенки, украшать свой интерьер книгами.

Вследствие галолирующей социально-экономической дифференциации населения эти мотивы могут стать в наши дни едва ли не самыми сильными. Так выразительным знаком процветания становится обладание автомобилем-иномаркой, отдых на европейских курортах, обучение в известных западных частных вузах.

Общественная практика показывает: с ростом материального благосостояния и жизненного уровня повышается и значение мотивов престижа.



**Мотивы достижения, уподобления.** По сути своей они близки к мотивам престижа и их разновидности – мотивам моды. В рекламе часто применяют проверенный на практике приём: товар рекламирует известный спортсмен, популярный артист или кто-то ещё из знаменитостей. Многие почитатели спешат приобрести рекламируемый фирмой товар, чтобы стать ближе к своему кумиру, хотя бы так уподобиться ему. Как показывает практика, этот процесс мнимого уподобления и достижения является весьма сильным мотивом.

**Мотивы традиции.** Они обусловлены преимущественно национально-культурными особенностями различных наций и народностей. На всём протяжении ушедших десятилетий этот мотив для нашей страны был, пожалуй, наименее действенным из-за недальновидной политике в области национальных отношений. Не исключено, что с ростом национального самосознания мотивы такого рода будут приобретать всё более существенное значение.

Заканчивая обсуждение проблемы потребительских мотивов, отметим, что проведённая классификация вряд ли исчерпывает все возможные случаи. Поиск современных потребительских мотивов возможен на основе изучения нынешнего образа жизни людей, их интересов, разумеется, с учётом прогнозов изменений.

**Мотив удовольствия.** Многие люди делают покупки по одной причине – потому, что это интересно! Так приобретают билеты в театр, на спортивные соревнования. Миллионы рублей и долларов граждане тратят ежедневно на то, чтобы поиграть на открытом воздухе, на спортивный инвентарь, на товары для отдыха и развлечений только потому, что *это интересно!*

Нелёгкая проблема состоит в том, чтобы не только распознать потребность вашего клиента, но также скомпоновать его многогранные потребности при продаже. Обнаружить и определить потребности клиента может быть сложной задачей, тут требуется профессионализм менеджера. Вот несколько примеров торговых ситуаций. Когда сочетаются различные потребности клиента.

1. **Страхование жизни.** Наиболее очевидное побуждение – *любовь к своей семье*, другое – *безопасность*, ещё одно – *извлечение дохода*. Страх может играть решающую роль в оказании влияния на потенциального клиента. Даже *признание со стороны общества* может способствовать продаже страховых полюсов, поскольку некоторые люди считают, что их статус повышается наличием страховки.

2. **Одежда.** Конечно, одежда относится к основным потребностям. Но опять –таки, *сексуальный побудитель* и *жажда признания* оказывают заметное влияние на выбор определённой одежды. Одежда определяет *социальный статус* человека.

3. **Автомобили.** Несомненно, что на сегодняшний день автомобиль является *необходимостью*. Но на решение о том, какую модель выбрать для покупки, сильно влияет *признание, безопасность, удовольствие и экономическая целесообразность*.

4. **Кольцо с бриллиантами.** Кольцо с бриллиантом в пять карат, конечно, покупают из стремления утвердить свой *статус*. Однако тут имеет место и фактор

*удовольствия*. То есть удовольствие от красоты кольца. Возможно и рациональное объяснение – *защита от инфляции*.

4. **Мебель.** Мебель – это предмет *необходимости*. Дорогая, роскошная мебель может быть – и является – символом *статуса* для многих людей. Другие же покупают мебель для *удобства и удовольствия*.

Как мы видим, никто не делает покупку без всякого основания. Каждый раз, совершая покупку, клиент отвечает на **мотивацию** того или иного рода. Возможно, побудительная причина будет неразумной, даже бессмысленной – для других людей. Но тем не менее у клиента всё-таки есть **причина**. Эти причины или основания мы называем «покупательскими импульсами». Психологи обычно подразделяют покупательские импульсы на шесть категорий, основываясь на отношении к главным потребностям и желаниям:

1. **Безопасность** (денежный выигрыш, освобождение от финансовых забот).
2. **Самосохранение** (благополучие и здоровье – для себя и для семьи).
3. **Удобство**. (комфортность, более приятное использование времени).
4. **Избавление от беспокойства** (спокойствие в мыслях, уверенность в себе).
5. **Признание со стороны общества** (престижность, социальный статус, респектабельность, желание быть привлекательным человеком).
6. **Самосовершенствование** (духовное обогащение, удовлетворение жажды знаний, интеллектуальное развитие).

Всякий раз, когда человек делает покупку, он действует под влиянием одного или нескольких из указанных покупательских импульсов. Чтобы лучше понять смысл импульсов, рассмотрим несколько примеров, показывающих, как эти импульсы соотносятся с обыденными, бытовыми покупками, которые мы делаем ежедневно.

**Продовольствие, одежда, жильё.** Естественно, это основные параметры выживания, они должны быть на первой строке этих товаров и услуг, и основанием для покупки, очевидно, является самосохранение.

**Вещи, улучшающие жизнь.** В современном обществе некоторые предметы становятся необходимыми, хотя и не относятся к первоочередным параметрам выживания. Например, большинство из нас включило бы сюда такие вещи, как автомобиль, холодильник, посудомоечная машина, телефон, некоторые предметы мебели.

**Извлечение дохода.** Убедите человека, что посредством этого товара он заработает много денег, и он купит товар. Извлечение прибыли – главная побудительная причина покупки муниципальных облигаций, недвижимости, и этот покупательский импульс относится, а свою очередь к безопасности.

**Деловая эффективность.** Если вы – настойчивый менеджер компьютеров, то должны указать на преимущества владения компьютером и убедить клиента, что ваш аппарат сэкономит время, снизит количество ошибок, увеличит производительность и, таким образом, поднимет уровень дохода. Следовательно, в качестве продавца компьютеров вы обращаетесь к покупателскому импульсу, который относится к *безопасности, удобству и избавлению от беспокойства*.

Проницательный менеджер обязан внимательно прислушиваться к покупательским импульсам реальных и потенциальных клиентов.

Уметь выявить истинную потребность потенциального клиента важно для менеджера, ведь он должен создать желание купить и подтолкнуть клиента к совершению покупки. Это умение развивается в себе по мере накопления опыта и путём приобретения знаний. Только методом проб и ошибок менеджер обучается распознаванию покупательского импульса, чтобы понять, к какой из побудительных причин ему следует взывать. Если вы добросовестный менеджер, то это лишь вопрос времени, когда вы овладеете талантом распознавать покупательский инстинкт.

Ведь часто бывает, что клиент сам не осознаёт, что причина его покупки на самом деле – лишь повод. Например, сколько раз вам приходилось слышать, как человек заявлял, что купил спортивный комплекс для «здоровья», вместо того, чтобы признать, что ему нравится заниматься на снарядах. Другой будет настаивать, что «мерседес» – экономичная машина, в то время как истинная причина – стремление поднять собственный престиж или статус.

Иными словами, люди испытывают комплекс вины, приобретая товары для удовольствия или для престижа, а менеджер, который распознает истинный двигатель, может избавить клиента от возможного угрызения совести и замешательства.

Клиента всегда беспокоит, что он будет иметь, приобретая этот товар или услугу. Его интересует **выигрыш**. Независимо от вида товара и типа услуг, которыми вы торгуете, вы должны приучить себя думать, что ваш товар – это не вещь и не процесс, а выигрыш для вашего клиента.

### ***Основные типы клиентов***

Торговля основывается на законе средних чисел: чем больше менеджер знает о своих потенциальных клиентах, тем больше у него шансов на успех. Умение оценивать перспективного клиента – это «шестое чувство», которое развито у всякого хорошего менеджера. Это чувство или интуиция, делает менеджера сверхчувствительным к малейшим изменениям в настроении клиентов, даёт ему возможность создавать благоприятную атмосферу торговли и позволяет корректировать отношение к клиенту, а также ставить те вопросы, на которые он хочет получить ответы.

При этом менеджер должен быть в состоянии предугадать ответы на вопросы до и после начала торговых переговоров.

Очень важно не смущаясь «оценивать» потенциального клиента. Думая о нём, вы как бы проводите инвентаризацию его потребностей и его личности. Не допускайте ошибок в составлении преждевременного суждения о нём. Непрофессиональные менеджеры слишком часто бывают пристрастны, когда решают: «Вероятно, у него не хватит денег на эту покупку. Пожалуй, я не буду обращаться к нему, предложу кому-нибудь другому!» Настоящий профессионал не будет так спешить с выводами. Он из опыта знает, что многие потенциальные

клиенты, которые «не могут себе это позволить», всё же покупают и часто оказываются прекрасными постоянными партнёрами.

Для того, чтобы стать преуспевающим менеджером, вы должны научиться определять тип клиента. И вести себя с клиентами различных типов соответственно.

При оценке перспективного клиента, прежде, чем обратиться к нему, надо учитывать время. Если вы выберете неподходящий момент для встречи с клиентом, то это может стоить вам потери выгодной сделки. Вот примерные психологические типы клиентов, которые мы можем выделить по критерию времени обращения к ним продавца.

**Когда клиент очень спешит.** Если вы обратились к человеку, когда он уже надевает пальто и выходит из дома или офиса, то считайте, что вы потеряли важную сделку. Никогда не предлагайте свой товар клиенту при подобных обстоятельствах, ибо вы не в состоянии завладеть его вниманием и сосредоточить его на товаре. В такой ситуации следует перенести встречу на другое время.

**Озабоченный клиент.** Иногда потенциальный клиент может быть в нервном, напряжённом состоянии, встревоженный какой-то своей проблемой именно в тот момент, когда вы обратились к нему с предложением о покупке. Он просто не сможет уделить вам должного внимания и не в состоянии принять решение о приобретении. Назначьте другую дату встречи.

**Усталый клиент.** Если вы проводите торговые операции в вечернее время и ваш клиент «клюёт носом» от усталости после трудового дня, бессмысленно разговаривать с ним. Когда человек валится с ног от усталости и желания спать, он не может быть к вам внимателен. В подобных ситуациях следует перенести встречу на выходной день ли на послеобеденное время.

**Клиент, занятый другим делом.** Здравый смысл подсказывает, что неразумно отрывать человека, когда он занят чем-то другим. Конечно, большинство людей прекратят работу, чтобы послушать вас, но только из вежливости, поэтому у вас немного останется шансов на успех. Да, вы добьётесь, что вас выслушают, но, вероятнее всего, ничего, кроме досады, такая презентация не вызовет. Обращайтесь к клиенту в удобное для него время, когда он сможет уделить вам внимание, - и тогда успех вам обеспечен.

Вот некоторые основные типы клиентов, выделенные по критерию личностных качеств.

**Некоммуникабельный или молчаливый клиент.** Этот тип представляет настоящую загадку для многих менеджеров. Он не только неразговорчивый, но часто недовольный. Угрюмый. Такой клиент может вывести из себя менеджера. Обращайтесь с таким клиентом учтиво. Ведите себя в высшей степени доброжелательно, чаще улыбайтесь, старайтесь добиться его расположения и доверия. Не говорите с ним в слишком быстром темпе, но и не снижайте своего энтузиазма.

**Импульсивный клиент.** Этот тип – человек действия – думает быстро. Он ведёт себя беспокойно и скоропалительно принимает решения. Не тратьте время, объясняя ему мелкие детали, если он не спрашивает о них. Не стройте перед ним воздушных замков. Избегайте в разговоре цветистых фраз и витиеватых

предложений, если вы заинтересованы в его внимании и не желаете, чтобы он отвлекался от главного.

**Неторопливый, задумчивый клиент.** Он – полная противоположность импульсивному. Он двигается не спеша, желает знать все детали. Он очень осмотрителен и методичен в принятии решения о покупке. Важно, чтобы он досконально понял всё, что связано с товаром. Он должен получить полные ответы на всё, что вы ему говорите. Почаще спрашивайте: «Есть ли у вас вопросы?» Нарисуйте яркую словесную картину. Не торопитесь с таким покупателем, будьте готовы потратить на него немного времени.

**Излишне дружелюбный клиент, типа «свой парень».** Он чересчур добросердечный, относится к менеджеру запанибрата, с ним легко разговаривать, но вот заставить его купить не так-то просто. У него как бы врождённое сопротивление к покупкам, недоверие к продавцам, он старается сменить тему разговора, сбить вас с толку, чтобы уберечь себя от необходимости что-то купить. Не допускайте, чтобы такой «свой парень» подкупил вас своим обаянием. Если вы позволите ему повести дело так, как стремиться он, то вы не сможете удержать процесс торговли под своим контролем.

**Эгоистичный клиент.** Такой человек бывает очень самоуверенным. Он тщеславен, и постоянно стремится произвести впечатление на окружающих всезнайством. Никогда не спорьте с ним, даже когда он не прав. Если же начнёте оспаривать его привилегию на мудрость, вы нанесёте травму его самолюбию и, главное, потеряете клиента. Иногда, даже полезно польстить ему, дать ему поверить, что он большой знаток в этом деле. Пусть он примет решение, сделайте ему комплимент, что он, мол, обладает большой способностью быстро и правильно судить о вещах. Важно не критиковать такого человека. Даже когда он интересуется вашим мнением и как бы приглашает вступить в спор. Проявите дипломатичность. Если он спросил о вашем мнении, выскажите своё *предположение* и спросите, а что он думает об этом. Пусть ему это польстит, тогда вы сможете на нём заработать.

**Колеблющийся, нерешительный клиент.** Как мы говорили выше, многие люди боятся принимать решение о приобретении товара. Вам следует сломать нерешительность клиента такого типа и *облегчить* ему проблему принятия решения. Скажите ему так: «Вам доставить этот товар на грузовике или по железной дороге?», «Вам нравится модель зелёного или синего цвета?» Никогда не ставьте перед ним слишком большого вопроса. Профессиональный менеджер знает, что покупатели – люди различных типов, и соответственно ведёт себя с ними. Он способен сформулировать мнение о покупателе и повести разговор с максимальной для себя выгодой.

**Агрессивный клиент.** Агрессия на агрессию – стандартная реакция всех людей, а менеджеров по продажам, особенно. Никто не кричит на другого в хорошем расположении духа. Значит, когда мы кричим и ругаемся, это сигнал, что нам плохо. Получается, что крик, выплеск агрессии – это крик о помощи. Проникнуться такой точкой зрения полезно, потому что, *во-первых*, вы не будете злиться, и испытывать стресс, который разрушает человека.

*Во-вторых*, вы сможете узнать желания клиента и удовлетворить их.

*В-третьих*, вы сохраните репутацию в глазах клиента. Он не унесёт дурное мнение о вас и вашей фирме.

*В-четвертых*, вы привяжете его к себе. Он испытывает чувство вины за свой тигриный рык, на который никто не ответил тем же. Привязав его, вы привязываете его деньги.

Чтобы менеджеру стать дипломатом и джентльменом, нужен трудный клиент. Без них ваше мастерство продавать, не будет расти.

### ***Технологические приёмы общения с клиентами***

**Приём «Улыбка»** Прежде чем договариваться о чём-либо с любым человеком, нужно превратить его в «друга». С «врагом» договориться очень сложно. Необходимо продемонстрировать положительное отношение к нему или хотя бы уважение и признание его права на собственную позицию.

Приём «Улыбка» заключается в том, что ты убеждаешь себя: «Я имею дело с достойным партнёром. Твоё внутренне позитивное и уважительное отношение к нему выразится в твоей мимике, взгляде, позе, наклоне туловища и головы, тональности речи.

Результаты «Улыбки»:

- ◆ Снимает сопротивление.
- ◆ Обязывает партнёра действовать подобным образом по отношению к тебе.
- ◆ Демонстрирует уважение к нему и создаёт у него желание соответствовать этим ожиданиям.
- ◆ Создаёт в глазах партнёра твой имидж приятного человека.
- ◆ Вызывает положительные эмоции у партнёра.

**Приём «Рапорт».** Это как бы отражение партнёра. Причём не только на языке тела, но и в тональности речи, дыхании, языковых формах (использование одинаковых слов, жаргонов, оборотов).

«Рапорт» напоминает музыкальный резонанс. Для создания рапорта необходимо проникнуться симпатией к партнёру. Выделить то общее, что есть у тебя с ним. Настроиться невербально на его позу, дыхание, тон голоса, наклон головы, языковые обороты, жестикуляцию, дистанцию, положение друг относительно друга (оно должно быть на одном уровне). Следует понять его эмоциональное внутреннее состояние и отразить его в той же модальности.

Результаты «Рапорта»:

- ◆ Настраивает партнёра на взаимную симпатию.
- ◆ Создаёт у него чувство надёжности, желание открыться и ответить взаимностью.
- ◆ Формирует у него твой положительный образ.
- ◆ Снимает сопротивление и гасит агрессию, если она возникает.
- ◆ Создаёт неосознанное желание идти на уступки.

**Приём «Золотые слова».** Люди любят говорить вслух и доводить до сведения партнёра всё, что им не нравится («С вами не договоришься...Что вы такой

упрямый?»). А вот моменты позитивного поведения партнёра как-то не принято фиксировать вслух.

Приём «Золотые слова» заключается в том, чтобы подкреплять словесными репликами положительные сдвиги в поведении партнёра («Вы – явно не догматик и способны к пересмотру своих позиций... Я благодарен вам за те уступки, на которые вы пошли сейчас»).

«Золотые слова»- это искусство говорить комплименты своему партнеру (клиенту, покупателю). В пылу спора или конфликта люди чаще концентрируют внимание на негативном контексте, оставляя без внимания, пусть, немногие позитивные моменты в поведении партнёра.

Можно даже авансировать похвалу. После этого у клиента появится желание «отработать» её. Искусство подачи комплементов имеет свои правила. Они имеют аббревиатуру **У К Р О П** –

**У** - УВЕРЕННОСТЬ. Произноси комплементы и похвалу уверенным тоном, не смущаясь, но и не покровительственно.

**К** - КОНГРУЭНТНОСТЬ, то есть слова должны сочетаться с тоном голоса, мимикой и позой. Не говори комплимент с холодным блеском в глазах или ядовитой улыбкой.

**Р** – РЕАКЦИЯ. Прогнозируй реакцию партнёра. Комплимент может вызвать и раздражение, если он неуместен в данной ситуации.

**О** – ОРИГИНАЛЬНОСТЬ. Ищи оригинальные комплименты, уходи от шаблона.

**П** – ПРОТИВОРЕЧИЕ. Не произноси противоречивых комплементов, имеющих подтекст («Твою бы энергию, да в мирных целях!»).

Результаты «Золотых слов»:

◆ Партнёр осознал твои положительные ожидания по отношению к его личности, его действиям. И неосознанно стремиться оправдать эти ожидания.

◆ Этот приём формирует его ответную симпатию к тебе.

◆ Снимает психологическую закрытость и защиту партнёра.

◆ Настраивает его на согласие и сотрудничество.

◆ Стимулирует его желание отплатить тебе тоже «золотыми словами».

**Приём «Имя собственное».** Обращайтесь к партнёру как можно чаще по имени-отчеству. Слышать своё имя приятно каждому человеку. Оно ассоциирует у людей с их «Я-образом».

Результат приёма «Имя собственное»: снимает сопротивление и вызывает положительные эмоции.

**Приём «Поиск позитивного».** Предлагай посмотреть на ситуацию или предложение, которые отвергает партнёр, с другой стороны. Поищем, – нет ли в ней чего-либо позитивного? Ответ на этот вопрос осветит в сознании позитивную сторону, которая всегда присутствует в любом вопросе или явлении. В свою очередь партнёр уже не будет настойчиво отвергать твои предложения или доводы.

Результаты «Поиска позитивного»:

◆ Ослабляет сопротивление.

- ◆ Демонстрирует твою мудрость и деликатность.
- ◆ Позволяет увидеть данный вопрос системно, как с негативной, так и с позитивной стороны.

**Приём «Благородные намерения».** Считаю, что партнёр имеет только добрые намерения. Люди обычно оценивают других по результату, а себя по намерениям. Дипломат делает по-другому. И у себя, и у партнёра он предполагает хорошие намерения, даже если результат оказался не очень желателен. («Я верю, что вы сделали всё возможное»).

Результаты приёма «Благородные намерения»:

- ◆ Заставляет партнёра оценивать тебя по хорошим намерениям, а не подозревать в злых мыслях.

- ◆ Смягчает критику полученных нежелательных результатов.

**Приём «Вес».** Говори о значимости партнёра для тебя, об уважении к нему, об его весомости (возможно о силе и связях). Не преуменьшай вклад партнёра и не преувеличивай свой.

Результаты приёма «Вес»:

- ◆ Удовлетворяет потребность партнёра в значимости и тем самым смягчает его сопротивление.

- ◆ Поощряет его желание ответить тем же.

**Приём «Ты – зеркало».** Важно не только что говорит твой партнёр, но и как говорит. Надо понять мотивы и эмоции человека, его глубинную структуру мысли (слова – это поверхность, и часто под ней совсем не то, что ты услышал).

Поэтому, следует, перепроверять свои представления об истинных чувствах и мотивах партнёра с помощью приёма «Ты-зеркало».

Высказывай своё представление об состоянии вашего партнёра: «Я думаю, для вас это очень важно... Мне кажется, вы взволнованы... Мои слова вас задели?»

Результаты приёма «Ты – зеркало»:

- ◆ Партнёр чувствует уважение к себе и внимание, что рождает приятные ощущения и желание отблагодарить тем же.

- ◆ Ты сможешь уточнить свои представления о глубинных мотивах и чувствах партнёра.

- ◆ Ты получишь более детальную информацию о партнере и ситуации переговоров, что поможет эффективнее договориться с ним. Появляется возможность управлять процессом, понимая не только поверхностные слои, но и глубинные чувства, мотивы и намерения партнёра. Следовательно, выбирать средства воздействия на него.

### ***Предрассудки и предубеждения в работе с клиентами***

Многие ценные идеи и предложения могут легко превратиться в пыль, если менеджер будет бесконечно стучаться в стенку предрассудков и предубеждений клиентов. Эта стенка может быть довольно высокой и прочной, потому что предрассудки и предубеждения – установки людей. А установки – неосознаваемая часть психики.



**Люди видят и слышат то, что хотят увидеть и услышать.**

И, главное, надо понять, что изменить установки людей, их предрассудки и предубеждения менеджеру не под силу. И в то же время вы вполне можете ослабить или устранить их влияние.

1. *Синдром «Взаимопонимания с первого слова».*

Помни, что заявлять – «Я столкнулся с предрассудками или неверными стереотипами» – бесполезно. Никто из обвиняемых не обнаружит их в себе. Но косвенно это сделать можно. Важно подвести человека к осознанию того, что у него не всё в порядке в этой части. Лучшая твоя тактика – задавать вопросы, а не обличать. Вопросы, на которые человек сам должен давать ответы.

**Отвергается то, что предлагается. Мотив – «Всё равно ничего не получится».**

Рецепт: Предложи дать обоснование возражениям и свои предложения по устранению «сомнений». Одновременно спроси, что они «отвергатели» предлагают.

**Проблему упрощают, внимание к ней считают преувеличенным. Мотив – «Это пойдёт своим чередом, само собой».**

Рецепт: Спроси: «Неужели нет никаких барьеров и препятствий? Так уж велика вероятность реализации этой идеи?»

**Проблему усложняют. Мотив – «Нет, это не получится».**

Рецепт: Спроси: «Какие непреодолимые препятствия вы видите?» Скажи: Неужели мы такие бессильные, что не сможем с этим справиться? Можно же найти выход из любой ситуации, а это не самое сложное».

**Не желают что-либо менять. Мотив – «Мы всегда так делали и зачем что-то менять!?»**

Рецепт: Спроси: « Вас устраивает эффективность старых методов?» или скажи: «Нет ничего такого, чего нельзя было бы усовершенствовать».

2. *Комплекс страха перед наказанием.*

Вы почувствовали, что предубеждения и предрассудки сильны, установки на них считаются ценностями. Их нужно разрушить, а не развеять, как в предыдущих сюжетах. Для этого лучше всего подойдут методы типа:

≡ «Да, но...» Вначале вы выслушаете человека, затем признаете правомерность его убеждений и ценностей, а затем разворачиваешь его позицию с теневой стороны.

≡ «Нога в дверь» Постепенно шаг за шагом воздействуйте на составные части его предубеждений.

≡ «Лучшее – враг хорошего». Когда появляется «лучшее», то обесценивается «хорошее». Не отвергая ценностей клиента-оппонента, представляйте ему то, что относится либо к «лучшему», либо к «наихудшему». Человек в страхе перед наказанием желает быть более осмотрительным и избежать новых ошибок, если идёт к «наихудшему», не желая «лучшего».

≡ Вы соглашаетесь с клиентом, но выясняете, как будет вести себя этот человек в ситуации неопределённости. Будет ли он рисковать и экспериментировать, если

над ним висит «дамоклов меч» наказания? И что важнее: осторожность или склонность к эксперименту?

### **Два правила для встреч с комплесующими людьми.**

1. Опровергать их предрассудки и предубеждения можно только, представляя факты из достоверных источников. Только факты, и никаких выводов. Они, отягощенные своими комплексами и психологическими защитами люди, могут и сами сделать выводы.

2. И не забывайте, что установки на основе предрассудков и предубеждений требуют защиты, закрепления и выбора той информации, которая им соответствует.

И потому, столкнувшись с явной защитой этих установок, не раздражайтесь. Это естественное явление нашей психики и называется оно «законом когнитивного диссонанса».

Итак, вы уже знаете:

- как расположить клиента к себе, вызвать у него доверие и снять возможное сопротивление;
- как понять, чего он хочет;
- как настроить его и себя на сотрудничество и уйти от привычной для большинства людей конфронтации;
- как вложить в голову клиенту свою информацию;
- как переубедить клиента, как изменить его позицию, приблизить её к вашей.

## **ПРАКТИКУМ к теме 5.**

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ***

1. Чем отличаются покупательские импульсы от потребительских мотивов?
2. Перечислите основные типы клиентов.
3. Какими психологическими приёмами можно побудить клиента к покупке?

### **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

1. Нравственные нормы и манипулятивные приёмы в торговле.
2. Психологические типы в коммерции: правда и вымысел.
3. Составьте отчёт о своей работе, используя знания данной темы.

### ***Памятка «Мой клиент»***

1. Клиент не является помехой в моей работе.
2. Он является её целью.
3. Мой клиент - не препятствия, он ставит передо мной задачи, которые я должен решать.
4. Он не нарушает мою работу, а заставляет меня двигаться вперёд.
5. Он платит мне жалование, он – мой кормилец.
6. Не он зависит от меня, а я – от него.
7. Не я оказываю ему услугу тем, что забочусь о нём, а он – мне.
8. Он даёт мне возможность доказать, что я достоин того места, которое занимаю.

9. Мой клиент – вовсе не безликий номер в картотеке. Он такой же человек из крови и плоти, как и я.
10. У него, как и у меня, бывают свои радости и огорчения. У него, как и у меня, может быть порой дурное настроение.
11. Он подобно мне может быть порой несговорчивым и упрямым.
12. У него. Как и у меня, могут быть предубеждения и кажущиеся странными взгляды.
13. Однако, когда я консультирую клиента, он является моим гостем.
14. Поэтому, я обращаюсь с ним так, как хотел бы, чтобы обращались со мной, если бы я был гостем.
15. Я благодарен клиенту, если он пришёл ко мне во второй раз.
16. Клиент хочет быть значимым для продавца, и я даю ему эту возможность.

### **12 принципов в отношениях с клиентом**

Не понимание того, что хочет от тебя клиент (партнёр), не позволит точно и быстро выполнять его пожелания. Он обеспечивает тебя работой и даёт тебе доход. И потому:

1. Вызвать симпатию к себе с его стороны – твоя профессиональная обязанность.
2. Для тебя он – личность.
3. Клиент всегда прав, потому что он – клиент.
4. Он имеет право на уважение к себе и признание, на информацию, на своё мнение, на свободу выбора и отказ от твоих услуг.
5. Положительное отношение к клиенту – это та валюта, которую мы вкладываем, получая взамен желание клиента воспользоваться нашими услугами и впредь.
6. Удовлетворённость клиента возникает из субъективного впечатления.
7. Чем в большей степени будут удовлетворены потребности клиента, тем выше будет его удовлетворённость от контакта с вами.
8. Успех контакта с клиентом зависит от того, насколько полно удовлетворены его цели и ожидания.
9. Если ты не можешь ему дать нужные товары или услуги, то в любом случае обязан удовлетворить его потребность в признании и уважении.
10. Нельзя подозревать 95% клиентов в нечестности только потому, что 5 % способны на воровство и обман.
11. Демонстрируя уважение к клиенту, ты получаешь в ответ: его уважение, хороший имидж в его глазах, его доверие, ориентацию на согласие, гарантию не столкнуться с его агрессией, его желание обращаться к тебе в будущем.  
Ты получаешь также удовлетворение собой, самоуважение, чувство профессионализма в работе, увеличение доходов.
12. Клиент – не объект для нашего манипулирования и воздействия, а также не средство для получения прибыли. Клиент – цель, ценность и субъект для тебя, желающего его иметь.

### **«Перед тобой – разъярённый клиент»**

Он способен поджечь твой магазин или офис или автомашину, потому что твой подчинённый обманул его. И клиент требует сурового наказания:

- Чтоб я больше не видел эту дурочку с невинными глазами!
- Но она виновата от части. Так сложились обстоятельства, - ты пытаешься ему объяснить.
- Какие обстоятельства! Она издевается надо мной. Пусть походит без работы, тогда будет как шелковая!

Его установка железобетона – наказание всегда благоприятно влияет на человека. А терять вам этого клиента жалко. Можно ли доказать ему, что не стоит так жестоко наказывать человека за то, в чём он не виноват?

Можно, но это будет неэффективно. Клиент ещё больше будет настаивать на своём, выискивая всё новые доказательства своей правоты, вспоминая забытые обиды. Что делать? Или что сделал бы более опытный человек на твоём месте?

**Во- первых, надо признать, что клиент прав: наказание следует применять к провинившимся. А также потому, что клиент всегда прав. И таким образом, можно достичь определённых целей. Ваше признание его правоты означает, что вы не отвергаете его требования, не нападаете. Он расслабляется и перестаёт защищать свои убеждения.**

Что вы получаете, используя этот приём? Вы встраиваетесь в систему установок клиента, не нападаете и не отвергаете их. Тем самым вы снимаете сопротивление оппонента. И в этот момент, – не прозевайте, – вы делаете разворот и ведёте его за собой.

## **ТЕМА 6. МАСТЕРСТВО СУПЕРПРОДАЖИ**

1. Как воспринимать отказ от покупки?
2. Использование рефрейминга в работе с клиентом.
3. Тайная манипуляция клиентами.

### ***Как воспринимать отказ от покупки?***

Есть одно препятствие, мешающее 90% менеджеров переубедить клиента. Его отказ от покупки воспринимается как неприятность. Но сомнения, страхи неуверенность в этой ситуации естественны: если клиент сомневается, значит, он думает о покупке. В этот момент на его решение надо влиять. Но большинство менеджеров не умеют это делать грамотно. Каждый отказ от покупки имеет стоимость средней покупки. Если вы продаёте рекламу солидным фирмам или товар крупным оптом, то отказ составит потерю в сотни тысяч рублей.

Психология предлагает несколько формул самовнушения, которые рассеют сумерки страха перед отказом клиента.

1. Относитесь к отказу как к игре, которая позволяет тренировать свою профессиональную устойчивость, укрепляя веру в ценность своего товара и учиться переубеждать колеблющихся людей.

2. Оцените, сколько стоит ваш страх перед отказом. А стоит он, напоминая, столько, сколько тянет средняя покупка. С одним человеком потеря может быть и невелика, а если таких клиентов будет несколько и к тому же оптовых? Когда поймёте, как дорого обойдётся вам нерешительность, сразу появится энергия, желание не идти на поводу у клиента, действовать.
3. Вы не просите купить, вы предлагаете то, что удовлетворит какую-то потребность клиента, предлагаете кусочек житейского счастья.
4. Отказ от покупки учит вас умению рекламировать и переубеждать. Не будет отказов – не будут развиваться и эти способности.
5. С трудным покупателем вы устанавливаете более прочный контакт, чем при кратковременном акте обычной покупки.
6. Вы проявляете заботу о людях, помогаете им разобраться в желаниях и потребностях..

**Силы сопротивления покупке, сидящие в сознании страхи и опасения – это «враги» менеджеров, и их следует знать.**

**Качество.** Клиенты часто думают о том, что прекрасный внешний вид изделия прикрывает, например, его низкую надёжность при использовании.

**Обслуживание.** Ваш клиент вправе думать: обещанного гарантийного и послегарантийного сервиса может и не быть.

**Реклама.** Нужна ли она вообще? Особенно для высококачественного, ходового товара? Клиент мало верит самой блестящей рекламе.

**Цена.** Людям обычно кажется, что она слишком завышена.

**Продажа.** Может быть, найти другой способ сбыта товара.

**Репутация банка, фирмы, магазина, агентства.** Возможно, она высока только для организаторов рекламы.

**Табу.** Страхи и опасения конкретного человека по конкретному товару, не вошедшие в список вышеуказанных «врагов» менеджера.

В теории и практике коммерческой деятельности сформулированы пять отношений менеджеров к отказу клиента в покупке.

**Выпишите их на карточки. Затвердите их в памяти. Пять отношений к отказу следует запомнить слово в слово.** Чтобы сделать это более эмоциональным и сильным, даётся три альтернативы каждого отношения. Выберите вариант, который вам больше всего подходит. А затем, запомните ваши новые индивидуализированные отношения к результатам, которые не дотягивают до успеха. (Термин «отказ» можно заменить на термин «неудача»).

#### **ПЕРВОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ**

◆ *Я никогда не рассматриваю неудачу как неудачу, а лишь как обучающий опыт.*

♥ *Я никогда не рассматриваю неудачу как неуспех, а рассматриваю как обучающий опыт.*

♠ *Я всегда рассматриваю неудачу как обучающий опыт.*

#### **ВТОРОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ**

◆ Я никогда не рассматриваю неудачу как неудачу, а лишь как отрицательную обратную связь, необходимую мне для изменения направления действий.

♥ Я никогда не рассматриваю неудачу как неуспех, я вижу лишь указания для достижения своей цели.

♠ В каждом неуспехе я нахожу данные для коррекции курса.

#### *ТРЕТЬЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ*

◆ Я никогда не рассматриваю неудачу как неудачу, а лишь как средство для развития чувства юмора.

♥ Я никогда не рассматриваю неудачу как неуспех, - я вижу возможность развить собственное чувство юмора.

♠ В своём неуспехе я всегда легко вижу смешные стороны.

#### *ЧЕТВЁРТОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ*

◆ Я никогда не рассматриваю неудачу как неудачу, а лишь как возможность применить на практике мои методы и усовершенствовать профессионализм.

♥ Я никогда не рассматриваю неудачу как неуспех, я вижу в ней возможность применить на практике мои методы и усовершенствовать мой профессионализм.

♠ Я ценю возможность применить на практике мои методы и усовершенствовать свой профессионализм, которые предоставляются мне каждой неудачей.

#### *ПЯТОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ*

◆ Я никогда не рассматриваю неудачу как неудачу, а лишь как игру, в которую я должен играть и победить.

♥ Я никогда не рассматриваю неудачу как неуспех, я рассматриваю ее как часть игры, в которую я играю, чтобы выиграть.

♠ Я всегда рассматриваю неуспех как необходимую часть игры, в которую я играю, чтобы выиграть.

Начните ваш путь к высотам успеха, изменив своё отношение к отказу.

***Делайте то, чего вы более всего боитесь, и вы победите страх.***

#### ***Использование рефрейминга в работе с клиентом***

При окончательном решении о покупке товара или использовании услуг сумма доводов «за» должна перевесить сумму доводов «против». Все доводы «за» назовём силами притяжения к покупке. А доводы «против» – силами отталкивания.

Притягивают выгоды от товара и польза от услуг, которые Суперменеджер может раскрыть, чётко доказать и показать. Отталкивают клиента какие-то ограничения. Например, высокая цена.

Есть психологический закон, который гласит: «Всё имеет двойное дно или оборотную сторону медали». Из этого вытекает закон проницательности клиента: «Ничто не помешает покупателю увидеть тень на дне чистого стакана».

И поэтому правило суперпродажи: «Не отрицай «тень», а просто разворачивай «стакан» (медаль) другой (светлой для клиента) стороной». Именно такие действия называются **рефреймингом**, или переформированием смысла. Попросту это – желание и умение переубедить.

Выясните, что именно нужно клиенту, и какими критериями он пользуется при оценке товара или услуги? И попробуйте попытаться изменить его критерии.

Это не так уж и сложно. Система требований и критериев часто сформирована под воздействием привычек, традиций, норм близкого круга людей и не бывает, вопреки устойчивому заблуждению, незыблемой. К тому же людям приятно чтобы их уговаривали. Почему бы этим ни воспользоваться?

Ваш клиент сказал: «Мне не нужны ваши услуги, я уже ими пользовался и остался недоволен». Снять его сомнения и недовольство можно с помощью приёма **«Кресло»**. Посадите клиента буквально или символически в ваше кресло. Спросите его: «Что сделали бы вы, если бы ваши услуги вызывали нарекания?» Клиент: «Постарался бы улучшить их и устранить все недостатки».

Вы: «Именно это мы и сделали. Мы изучили все претензии и устранили все недостатки. Теперь мы соперничаем с лучшими фирмами города».

Что делать, если клиент или клиент заявляет: «Это меня не интересует!»? Есть приём **«Возможности»**. «Вас не интересует ваш собственный и фирменный престиж? Наш товар увеличит ваш оборот, и вы заработаете больше. А вы учитываете свою экономию при использовании нашего товара? И даже если мы преувеличиваем возможности, которые вы получите после покупки, взгляните, какой дизайн изделия – сразу настроение поднимается!»

Перечислим приёмы рефрейминга.

⇔ **«Сократовский диалог»** - серия мелких «Да-ответов».

⇔ **«Кресло»** – посадите клиента на своё место.

⇔ **«Разложение на части»** – разложите цену на элементы, составляющие части для того, чтобы убедить клиента в её умеренности, справедливости.

⇔ **«Выбор»** – покажите, что от выбора он только выигрывает.

⇔ **«Возможности»** – расскажите какие дополнительные возможности клиент получает, приобретая товар или пользуясь вашими услугами.

⇔ **«Взвешивание»** – изложите всю сумму плюсов и минусов.

⇔ **«Цель-средство»** – часто люди путают цель и средства. Деньги и время – это всего лишь средства, и их нужно тратить столько, сколько требуется для достижения цели.

⇔ **«Сравнение»** – сравните ваши цены с ценами в других фирмах.

⇔ **«Бублик»** - клиент видит недостатки, «дырку от бублика», Вы не отвергайте и не умоляйте их, а признайте, но покажите сам «бублик», расскажите обо всех достоинствах. И постарайтесь найти их побольше.

⇔ **«Трудности»** – приём по обесцениванию сложностей и трудностей, которых опасается клиент.

Как поддержать вовлечённость клиента в ваш диалог, цель которого – развить его сомнения?

1. Предоставьте ему возможность самовыражаться.

2. Активно, внимательно, с интересом слушайте, оказывая эмоциональную поддержку.

3. *Используйте диалог, а не монолог. Заставляйте его говорить как можно чаще «Да». Поэтому вопросы следует ставить такие, которые вызывают «Да-ответы». (Вы с этим согласны?... Вы тоже так думаете?)*
4. *Задавайте серию вопросов, ответы на которые убедит клиента в достоинствах товара.*

Цена – самое болезненное место в акте купли-продажи. Старайтесь не называть цену прежде, чем клиент сможет оценить выгоду ваших предложений. Сравните цену с ценами других фирм, магазинов, продавцов. Разложите цену на части или элементы. В таком виде она зазвучит по-другому. Укажите, какие особые услуги клиент получает к этой цене, если они есть.

На просьбу клиента снизить цену, делайте контрпредложение и постарайтесь выиграть на уступках клиента, которые вы в праве ждать в ответ на свои уступки. Укажите стоимость его потерь от промедления покупки или отказа от неё. Заменяйте слова «цена», «заплатить» на «это ваше вложение в ...».

### ***Тайная манипуляция клиентами***

Около 40% людей крайне нерешительны. Как им (и себе тоже) помочь, чтобы покупка случилась здесь и сейчас? Здесь помогает умение ненавязчиво и элегантно манипулировать. Но манипуляция должна быть невидимой.

Клиенты тоже могут быть нерешительными или капризными. Отпускать их без покупки? Лучше научиться тайной манипуляции. В этом нет ничего предосудительного. Просто вы, как хозяин, берёте поведение клиента в свои руки и незаметно подталкиваете его к покупке серией так называемых альтернативных вопросов. Постановка закрытого вопроса, когда обычно отвечают «да» или «нет», обрекает вас на неудачу. Люди предпочитают ответ «нет».

*Основные приёмы тайной манипуляции.*

**«Мандатная тактика».** Оптовый клиент: «Вы мне не верите? Я же вас никогда не обманывал. Возьмите мой заказ, а потом мы оплатим его. Неужели вы мне не доверяете?»

Менеджер: «Я вам доверяю, но мне не доверяет мой шеф. И он требует, получать вначале деньги, а потом выполнять заказ». Очень удобно поставить впереди себя другого и валить проблему на него.

**«Номер заказа».** Сидя или стоя перед клиентом, который ещё не решил ничего, спросите у помощника, какой номер следующего заказа, и пишите в бланк с этим номером все запросы клиента, как будто вы уже оформляете новый заказ.

Клиент может сказать, что ещё не решил. А вы: «Ничего страшного. Просто мне так удобно. Я не хочу забыть то, что вы мне сказали». До продажи своего товара выясните или уточните у клиента все сведения для оформления покупки (номер договора, номер счёта, адрес, название фирмы и т.п.).

Вы невольно подталкиваете клиента к решению. Только делайте так, чтобы он не подумал: вы решаете за него и без него.

**«Продажа в нагрузку».** Продажа в нагрузку – раздражающий торговый приём. Давайте сделаем его изящным.



Всё, что люди приобретают неохотно, переведите в список нагрузочных товаров или услуг. Они могут дополнять друг друга и составлять «комплект», быть уместным дополнением к ходовому товару или «пустячками, которые приятны». Но они не могут быть навязанными, обязательными.

Кто-то не желает ничего брать в нагрузку, пусть ограничится основными товарами или услугами. Но многие не будут возражать против «приложения». Приём «продажа в нагрузку», применяемый без нажима, с готовностью ликвидировать «комплект», безобиден для клиента и выгоден для продавцов.

**«Рекомендации».** Клиент не решается купить. Менеджер: «Вы сомневаетесь в чём-то? Всегда сложно выбирать. Но свои сомнения человек преодолевает действиями. Вам нравится вид товара, его характеристики?» Рекомендация здесь – фраза «... свои сомнения человек преодолевает действиями».

Рекомендация не явная, а как бы скрытая. На прямой совет вам часто ответят сопротивлением. На такую завуалированную форму среагируют согласием и пойдут за вами. А вы предложили сделать какой-то шаг, не топтаться на одном месте. Но какие шаги делать, указываете вы, хотя и неявно.

**«Салями».** Колбаса нарезается тонкими слоями. Вы тоже должны подавать свои предложения «тонкими слоями»: после того, как получено согласие по одному предложению, начинайте предлагать дополнительные.

Решиться сразу заплатить за большую партию товара, как правило, психологически намного сложнее, чем за небольшие партии. При этом общая сумма может стать гораздо большей, и отказ клиента бывает реже. Это приём очень эффективен.

Начинайте любой разговор с покупателем с очевидного утверждения, с банальности. Важно, чтобы клиент кивнул в ответ или сказал «да». Так начинается движение к его согласию.

Есть несколько правил поведения с клиентом, которые должен всегда помнить менеджер:

- Сохранить лицо клиенту. Потерю своего лица (уважения к себе) никто не простит.
- Клиент всегда прав. В спорах и конфликтах интересы клиента всегда приоритетны.
- Вместе с товаром всегда продаётся ваш имидж или репутация. Лучше потерять деньги, чем доверие клиента.
- Улыбающееся лицо клиента – это деньги в вашем кармане, а нахмуренное или обиженное лицо – дырка в нём.
- Вы общаетесь не только с клиентами, но и с коллегами. Ссориться с коллегами, да ещё на глазах у клиента, не только неэтично, но и материально невыгодно. Ни одного плохого слова в их адрес или в адрес своего начальства в присутствии клиентов!

Надо обязательно иметь в виду, что акты купли-продажи по своей природе таковы, что сталкиваются интересы сторон: одни хотят купить подешевле, другие –

продать подороже. Кроме того, товар может не отвечать каким-то требованиям клиента.

Конфликт, столкновение интересов, противоречие всегда лежат в самом процессе торговли. И это надо знать и учитывать. Прямыми воздействиями, к которым относятся угрозы, увещевания, возмущение, призывы, противодействие, споры, препирательства, укротить агрессию практически невозможно.

Гораздо лучше знать несколько приёмов, позволяющих смягчить столкновение интересов клиента и продавца.

**«Я похож на самоубийцу?»** Рассерженный клиент выкрикивает: «Безобразие! Везде обманывают! Дома я пересчитал, и оказалось, что вы меня обсчитали на 5 рублей!» Суперменеджер: «Неужели я похож на самоубийцу! Неужели вы считаете, что я могу вас обсчитать? Обманывая вас, я вас теряю и теряю свою работу. Это же безумие, согласитесь? А насчёт 5 рублей, давайте разберёмся. Или вы что-то не учли, или я действительно ошибся».

**«Комплимент».** Клиент: «Я обнаружил дома брак в вашем товаре». Менеджер: «Я вам благодарна за сигнал о низком качестве этого товара. Поверьте, мы желаем, чтобы все клиенты были довольны, иначе мы просто все разоримся. Давайте разберёмся».

Изюминка этого приёма – *благодарность клиенту*. Порция полученных положительных эмоций хоть как-то нейтрализует раздражение клиента. Крик, ответные обвинения, оправдания, поиск причин или виновных – показатели низкой квалификации продавца.

**«Пауза».** Холодную воду, которую иногда хочется вылить на горячую голову клиента, вполне может заменить и простое молчание, то есть пауза. Пока клиент шумит, вы внимательно слушайте. Дайте выпустить пар. В состоянии кипения он всё равно ничего не слышит. Но пауза должна быть с эмоциональной поддержкой. Кивайте и старайтесь не оценивать, прав он или нет. Просто попробуйте понять, что его так задело. После того, как он утихнет, перескажите, как вы поняли смысл его претензий.

**«Переключение внимания на другое».** Клиент возмущается. Задавайте как можно больше разных вопросов. Только спрашивать надо доброжелательно, и так, чтобы он не чувствовал угрозы и не принял вопросы за попытку обвинить его, например, в неправильном обращении с прибором, вышедшим из строя.

**«Рефлексия».** Это – анализ ситуации. Дайте оценку ей в виде её бесстрастного описания как бы со стороны, как бы глазами стороннего наблюдателя. «Может, мы поговорим спокойно и на равных, как два взрослых человека?»

Теперь, когда мы познакомились с основными психологическими приёмами суперпродажи, давайте, составим памятку.

## ПАМЯТКА

### *Пять качеств менеджера - суперпродавца:*

**1. Привлекает внимание клиента чем-то интересным и необычным в товаре.**

**2. Оказывает услуги или демонстрирует товар в привлекательной «упаковке».**

**3. Умеет устранить страхи клиента (возникшие в прежних контактах с продавцами) до такой степени, что сделка или договор всё равно заключаются.**

**4. Поддерживает хорошие отношения на протяжении всей встречи и старается, чтобы клиент, охваченный сомнениями и не очень уверенный в качестве вашего товара или полезности услуг, пришёл ещё раз.**

**5. Даёт исчерпывающую информацию по всем товарам или видам услуг.**

*Суперпродажа – это неуклонное соблюдение четырёх заповедей:*

**1. Знать товар.**

**2. Знать клиента.**

**3. Владеть технологией продажи с использованием психологических инструментов воздействия на клиента.**

**4. Управлять собой.**

## **ПРАКТИКУМ к теме 6.**

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ***

1. Составьте свою памятку продавца.

2. Какие типы отношения к отказу сделать покупку вы для себя выделили?

3. Что такое рефрейминг, как психологический приём?

4. Опишите психологический приём «Рапорт».

5. В каких случаях употребляют приём «Ты-зеркало»?

6. Как вы думаете, следует ли учиться технологическим приёмам присоединения к клиентам, или эти навыки можно получить практикуясь на рабочем месте?

7. Попробуйте в сложных торговых ситуациях попробовать использовать приём «Улыбка». В чём его достоинства?

8. Каких изменений в позиции клиента можно добиться с помощью приёма «Имя собственное»?

### **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

1. Отказ в покупке: норма в отношениях «купли-продажи» или досадное недоразумение?

2. Составьте таблицу рефрейминга основных торговых ситуаций.

3. Нравственные нормы и манипулятивные приёмы в торговле.

4. Причины распространения манипулятивных приёмов в торговле.

5. Клиент-манипулятор: психологические «хитрости» клиента. Как отразить атаку такого клиента?

**Восемь правил корректного поведения во время продаж.**

- 1. Правильное поведение может быть вызвано только правильным поведением.** Если вы обращаетесь к человеку с мыслью, что он всё равно не проявит к вам должного внимания, что вас ждёт обязательно неудача... Всё это отразится в ваших интонациях и мимике, во всём облике и вызовет соответствующее поведение партнёра. В данном случае – небрежное поведение.  
Если вы не уверены, что вас выслушают, то едва ли вас будут слушать. Ваш раздражительно-неприязненный тон вызовет такой же ответный.
- 2. Люди уважают силу. Они, как правило, чувствуют и силу, и слабость. Их трудно ввести в заблуждение на этот счёт.**  
Истериичность, возмущение, драматизированные монологи и Угрозы – всё это слабо действует на людей.  
Так же из заискивания, задабривания люди извлекают выгоды, но напрочь отказывают в уважении.
- 3. Ничто так не передаёт ощущение силы личности, как невозмутимое, спокойное дружелюбие. Оно может стать щитом для коммерсанта, которым он ограждает себя от отрицательных эмоций.**
- 4. Чтобы клиент не дерзил, не хамил, не кривлялся, нужно обращаться с ним как если бы это был уважаемый тобой человек.**
- 5. Не делайте замечания клиенту. Сохраняйте спокойную настойчивую учтивость и не замечайте инерции хамства.**
- 6. Не ставьте себя в пример. И никого не ставьте в пример. Не употребляйте в разговоре с покупателем слов «я», «моё», «мне», «моя».**

### **Как правильно вести себя, если клиент подаёт жалобу?**

#### **◆ Молчать.**

Важно не то, какая ситуация сложилась, а то, как воспринимает её клиент!

Дайте клиенту возможность выговориться и высказать всё, что у него «накипело на душе».

Если вы вежливы и сдержаны, клиент чаще всего быстро успокаивается.

#### **◆ Внимательно слушать.**

Позвольте клиенту высказать всё, что он хочет!

Не перебивайте его.

Не противоречьте ему.

Не приводите никаких доводов, поскольку в раздражённом состоянии он не готов ни понять вас, ни поверить вам!

#### **◆ Делать записи.**

Покажите клиенту, что его замечания и критику вы воспринимаете очень серьёзно!

Точно записывайте суть претензий, особенно если речь идёт о промахе вашего сотрудника, потому что, когда клиент увидит, что вы записываете его жалобу, он

воздержится от преувеличений, его высказывания будут более объективными и менее эмоциональными. Запись жалобы, позволяющая точно изложить её содержание, необходима для выяснения обстоятельств дела с тем сотрудником, по вине которого возникло недоразумение.

♦ **Выкажите своё понимание, сочувствие и принесите клиенту извинения.**

Проявите понимание волнений и переживаний клиента!

Принесите клиенту свои извинения от имени фирмы.

Не обвиняйте в случившемся своих коллег!

Выскажите сожаления по поводу случившегося.

♦ **Выскажите благодарность.**

Клиенты, подающие жалобу, проявляют свой интерес к вашей фирме. Они дают возможность увидеть, в чём и как вы можете улучшить свою работу.

Поэтому высказывайте благодарность за каждое критическое замечание.

Побеспокойтесь о возмещении ущерба и исправлении положения.

♦ **Немедленно примите меры.**

Приложите все усилия, чтобы как можно скорее уладить возникшее недоразумение.

Будьте внимательны и участливы к клиенту, обратившемуся с жалобой, благодаря этому вы улучшите отношения с ним.

Любая рекламация таит в себе благоприятные возможности. Нередко благодаря быстрому принятию мер и внимательному отношению вы обретаете новых постоянных клиентов.

## **Тема 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

1. Умение активно и внимательно слушать.
2. Психология возражений: отношение к ним и правила поведения.

### *Умение активно и внимательно слушать*

Для последовательного проведения анализа потребностей клиентов опытный менеджер считает чрезвычайно важным не только задавать целенаправленные вопросы, но и научиться правильно использовать собственный слух, чтобы внимательно слушать собеседника, а, лучше сказать – так чутко прислушиваться к его словам, чтобы представить себя на его месте.

Даже самый удачно сформулированный вопрос ничего не даст, если вы не выслушаете внимательно ответ, данный на него собеседником. Наблюдая за многими тысячами продавцов и консультантов, можно с сожалением утверждать: даже среди очень опытных и умелых продавцов, блестяще овладевших искусством задавать вопросы, лишь единицы умеют по-настоящему выслушивать ответы собеседника!

В данном случае речь идёт не об умении просто внимать собеседнику, а внимать ему, буквально превращаясь в слух! Древняя азиатская мудрость гласит:

*«Каждый народ обладает таким языком, который он заслуживает».* Некоторые японские предприниматели считают, что истинная причина неудач деловых немецких партнёров во время переговоров с ними заключается в их неумении внимательно выслушивать собеседника.

**Внимательно слушать** означает скорее чутко вслушиваться в его слова, буквально представлять себя на его месте, думать его мыслями и ощущать его чувства в момент переговоров.

К сожалению, научиться по настоящему активно слушать, пользуясь книгой, едва ли возможно. Этому предмета не существует в программах высших учебных заведений. Вот почему получается, что ответственная и важная задача выпадает на долю инструкторов по вопросам коммуникации, которые обучают продавцов. Ибо внимательно слушать, тоже можно научиться, как любому другому элементу хорошо зарекомендовавшей себя методики продаж.

Понять человека можно только тогда, когда внимательно его слушаешь! Большинство людей слушают своих ближних чаще всего настолько, насколько слова собеседников подтверждают их уже сложившееся мнение или расходятся с ними, заставляя возражать.

Всё, что выходит за эти рамки, как правило, пропускают мимо ушей. Многие люди хотя и позволяют другим высказаться, однако из их речей слышат лишь то, что имеет хоть какое-то отношение к их собственной персоне или к накопленному ими опыту. Между тем люди, которые умеют внимательно слушать, постепенно знакомятся с новыми позициями и убеждениями, учатся на них и обогащают свои взгляды и опыт.

*Умение внимательно слушать является элементарным выражением хорошего воспитания и пристойного поведения.*

**Правило первое:** *Лучший собеседник не тот, кто умеет хорошо говорить, а тот, кто умеет хорошо слушать.*

**Правило второе:** *Люди склонны слушать другого, только после того, как выслушали их.*

Достаточно дать клиенту возможность выговориться, сказать все, чем он хотел поделиться, стараясь проявить максимум внимания и заинтересованности в его словах, чтобы благодарный за это клиент в радости и вниманием выслушал всё, что расскажите ему вы.

Почему мы не слушаем друг друга? Чего не стоит делать во время деловых переговоров с клиентами и клиентами.

**Поглощённость собственными мыслями.** Мы не слушаем не только потому, что неинтересен предмет разговора, но и потому, что поглощены собственными мыслями, обдумыванием, что бы такое сказать в ответ собеседнику или поскорее закончить сделку и т.п. А ведь клиент продолжает в это время говорить...

**Эмоциональная неуравновешенность.** Не слушаем потому, что не владеем собой и полностью заняты внутренними эмоциональными «бурями»: клиент, предъявляющий претензии к товару, может слушать только то, что ему хочется услышать – любая объективная информация пройдёт мимо ушей.

**Уязвлённое самолюбие.** Не слушаем потому, что неприятно слышать то, что воспринимается как покушение на наш авторитет. Вместо того, чтобы попытаться понять суть высказывания клиента, мы сразу готовы защищаться.

**Выставление оценок сказанному.** Не слушаем потому, что считаем себя умнее клиента и судим направо и налево обо всём услышанном со своих личных позиций, ставим оценки «пять» – «два» всему, что сказано. Наверное, каждый из нас мог бы признаться себе в том, что хотя бы раз подумал: «Погоди! Какая чушь!» – о том, что говорит собеседник, даже не дослушав до конца.

**Потеря внимательности к близким.** Как ни парадоксально, но мы часто не слушаем тех, к кому питаем лучшие чувства. С одной стороны мы дорожим постоянными и преданными нам клиентами и клиентами, а с другой постепенно привыкаем к ним (куда денутся) и перестаём их слушать.

**Невладение техникой слушания.** Не слушаем потому, что не умеем. Природа наделила нас способностью слышать – воспринимать звуки, слова, но слушать – точно понимать выражаемую мысль – мы должны научиться сами.

Существует несколько типов слушания: одни помогают собеседнику говорить, дают возможность точно его понять, другие – не способствуют взаимопониманию, а третьи – делают его просто невозможным.

## ТИПЫ СЛУШАТЕЛЕЙ

**«Оценщик».** Это категоричный слушатель, который постоянно судит про себя о том, что мы сказали, в зависимости от своих личных пристрастий: «Это – хорошо, правильно; а это – просто глупость». Он слышит только самого себя.

Оценивающее слушание не позволяет воспринимать смысл речи собеседника незамутнённо, «подсовывает» нам вместо информатики наше отношение к ней. Для «оценщика» характерны следующие реакции на сказанное:

1. *Поучение, указания на целесообразность:* « В таких случаях необходимо поступать порядочно»; « Вам следует пойти первым – это самое разумное

2. *Осуждение, критика, обвинения:* «Как вам не стыдно так поступать?» «То, что вы говорите – глупость»; «Я ведь предупредил, что это случится».

3. *Брань, необоснованные обобщения, унижение:* «Все женщины одинаковы!» «Ишь какой умный выискался!»

**«Толкователь».** Это рассудительный слушатель, который всегда готов искать причину, почему и зачем была сказана какая-то фраза, склонен давать толкование ей, как гадалка толкует сны. Он часто думает, а то и говорит: «Теперь мне понятно, почему вы это сказали». Для «толкователя» важно не то, не «что» сказано, а «почему». С ним очень трудно говорить, постоянно ощущаешь себя, как под рентгеном.

Для «толкователей» характерны следующие реакции:

1. *Интерпретация, анализ:* «Вы наверняка считаете меня простачком, не понимающим ничего».

К числу «толкователей» часто относятся молодые интеллектуалы, для которых толкование – своего рода тренировка ума; врачи и учителя из-за специфики своей работы.

**«Сердобольный».** Это сочувствующий собеседник, который всегда готов выразить своё сострадание говорящему, быстро с ним соглашается. Но как часто мы готовы «посочувствовать» собеседнику, не подозревая, что только мешаем ему, если после первой фразы мы заявляем: «Вы абсолютно правы!» – то, о чём же дальше говорить? А ведь собеседник (клиент), может быть хотел поделиться сомнениями, попытаться вместе с нами найти наиболее взвешенное решение, - теперь ему придётся делать это в одиночестве.

Не редкость и другое: человек настолько рассочувствуется, что сам заплачет, и приходится его самого успокаивать. Он-то «посочувствовал», а собеседник так и не смог до конца выплеснуть всё, что хотел.

Для «сердобольных» характерны следующие реакции:

1. *Похвала, согласие: «Мы гордимся вами!» «Я считаю Вас, безусловно, правым!»*

2. *Успокаивание, сочувствие, утешение: «Как я вас понимаю, как вам сейчас трудно!» «Успокойтесь, не обращайтесь на это внимание».*

К «сердобольным» чаще всего относятся люди пожилого возраста, которых принято называть «добряками».

**«Диагност».** Это пристрастный, анализирующий слушатель, который склонен перебивать собеседника следующими фразами: «Когда именно?», «Приведите конкретный пример!», «Чем Вы это можете доказать?» Всё это вызывает ощущение допроса, не способствует общению.

«Диагносты» всегда забегают с вопросами вперёд, требуют деталей и уточнений, о которых говорящий намеревался сказать чуть позже. Такие слушатели сбивают с мысли. У «диагноста» есть ещё один недостаток: человек, постоянно задающий вопросы по мелочам, не производит впечатление умного.

Для «диагноста» характерны следующие реакции:

1. *Нравоучения, логическая аргументация: «В вашем возрасте я этого не имел»; «Вам это поручено, значит – это ваша проблема».*

2. *Выяснение, допрос: «Кто вас надоумил?» «Что вы намерены делать в следующий раз?»*

«Диагностами» становятся люди с конкретным, прямолинейным мышлением, которым нужно, чтобы всё было «разложено по полочкам».

**«Фельдфебель».** Это авторитарный слушатель, склонный к диктату, приказам, подавлению и подчинению людей. Это не слушание, а снисходительно-повелительное выслушивание.

Для «фельдфебелей» характерны следующие реакции:

1. *Приказ, указание, команда: «Приходите ещё раз!», «Говорите медленнее».*

2. *Предупреждение, угроза, обещание: «Вы пожалеете, если сделаете это!», «Если ещё раз повторится – выгоню!».*

«Фельдфебелями» часто становятся люди, имеющие неограниченную власть: начальники, учителя, милиционеры и т.п.

**«Зайц».** Это собеседник, который уклоняется от беседы, избегает обсуждать какой-либо вопрос.»Зайцами» бывают все люди в каких-то определённых



ситуациях, когда они не хотят беседовать на данную тему. Трудно представить, чтобы человек постоянно уклонялся от любой беседы.

Для «зайца» характерны следующие реакции:

1. *Уход от проблем, отвлечение внимания, шутка: «Почему бы вам не выбросить это из головы?», «Знаете, вы напомнили мне один эпизод...»*
2. *Совет, рекомендация, решение: «Я бы предложил вам обжаловать это», «Почему вам не сказать так-то...».*

Описанные типы слушателей являются концентрированным выражением той или иной манеры слушать. Каждому человеку присущи все эти типы, но какой-то тип преобладает. Их определённое сочетание и составляет индивидуальный стиль слушания, в котором отражаются характер человека, его интересы, пол, возраст, положение в обществе, особенности личности и т. д.

Все рассмотренные стили слушания являются помехой в общении, не дают возможности собеседнику полностью высказаться, передать свои эмоции, мешают нам правильно понять его.

Профессиональные психотерапевты и психологи умеют искусно слушать. Они помогают человеку говорить, облегчают самовыражение и самораскрытие. Их стиль может быть назван «понимающим». Менеджерам (продавцам) следует стремиться сделать свой индивидуальный стиль общения с клиентами максимально приближенным к «понимающему».

**«Понимающий».** Это собеседник, который пытается вас понять и не оценивает ваших слов, не анализирует, зачем вы это сказали, не навязывает нам своё сочувствие, не пытается разложить нашу речь «по полочкам». Он действительно нас слушает и слышит именно то, что мы говорим.

Существуют специальные приёмы понимающего слушания, которым может научиться каждый человек:

- нерефлексивное слушание
- выяснение
- перефразирование
- резюмирование
- отражение чувств.

### **Правила нерефлексивного слушания.**

◆ Главный принцип – МИНИМУМ ОТВЕТОВ (невмешательство). Любая наша фраза в лучшем случае будет пропущена собеседником мимо ушей, в худшем – собьёт его мысли или даже вызовет агрессивную реакцию: ведь мы идём против его желания выговориться самому.

◆ При нерефлексивном слушании мы должны быть не красноречивым оратором, не судьёй сказанному собеседником, не справочником, дающим ответы на все вопросы, не врачом, ставящим диагноз, а ГУБКОЙ, только впитывающей всё, что говорит собеседник, без какого-либо отбора и сортировки.

◆ Общение невозможно без обратной связи. Поэтому, применяя нерефлексивное слушание (внимательное молчание), необходимо постоянно давать

собеседнику сигналы, что вы не витаєте в облаках собственных мыслей, а сосредоточены на его словах.

Для этого используются короткие реплики: «Да», «Да-да..», «Понимаю вас...». Эти слова нейтральны и помогают собеседнику говорить, как бы приглашая продолжать, способствуя общению. Сигналами нашего внимания для собеседника может быть и кивок головы, и утвердительное «мычание», и даже лёгкое изменение выражения лица.

### **Что такое выяснение?**

**Выяснение** – это обращение к говорящему за некоторыми уточнениями. Суть этого приёма в том, что слушатель при возникновении непонимания, неясности фразы, двусмысленности какого-то слова задаёт «выясняющие» вопросы. Этот приём позволяет сразу же ликвидировать непонимание.

«Выясняющие» вопросы показывают говорящему, что его слушают и после необходимых пояснений он может быть уверен, что его понимают.

#### **Правила выяснения.**

- Для выяснения можно использовать следующие ключевые слова:

«Не повторите ли Вы ещё раз?»

«Что Вы имеете в виду?»

«Не объясните ли Вы это?»

«Извините, я не совсем Вас понял...» и т. д.

Такие мягкие, нейтральные фразы приглашают собеседника, не обижая его, высказать свою мысль более конкретно, подыскивая другие слова.

- Реплики должны касаться только того, что человек говорит, но не оценивать его поведение или умение излагать свои мысли.

- Пользуясь выяснением, лучше стараться также не задавать вопросов, требующих односложного, «да-нет», ответа: это сбивает человека, он начинает ощущать, что его допрашивают.

### **Что такое перефразирование?**

**Перефразировать** – значит сказать ту же мысль, но несколько иначе. Этот приём помогает убедиться в том, насколько точно вы «расшифровали» слова собеседника, и двигаться дальше с уверенностью, что до сих пор всё понято правильно.

#### **Правила перефразирования.**

\* Перефразирование можно начать следующими фразами:

«Если я вас правильно понял, то...»

«Вы поправьте меня, если я ошибаюсь...»

«Другими словами, Вы считаете...» и т. п.

\* При перефразировании нужно ориентироваться именно на смысл, содержание сообщения, а не на эмоции, которыми оно сопровождается. Оно помогает отделить смысл от эмоций: возбуждения, взволнованности, подавленности.

\* Важно выбрать главное и сказать своими словами. При этом желательно перефразировать все более или менее важные мысли.

\* Не стоит, желая перефразировать собеседника перебивать его: перефразирование уместно, когда говорящий сделал паузу и собирается с мыслями, о чём говорить дальше. Ваше повторение его слов не только не собьёт его с толку, но, наоборот, послужит фундаментом, от которого он может оттолкнуться, чтобы двигаться дальше.

### **Что такое резюмирование?**

**Резюмирование** – это подведение итогов. Суть этого приёма слушания в том, что мы своими словами подводим итог основным мыслям собеседника. Резюмирующая фраза – это речь собеседника в «свёрнутом» виде, её главная идея.

#### **Правила резюмирования.**

~ Для резюмирования могут оказаться полезными следующие вступительные фразы:

«Таким образом, главное...»

«Итак, Вы предлагаете...»

«Ваша основная идея, как я понял...»

«Если теперь подытожить сказанное Вами...».

~ При резюмировании из целой части разговора выделяется только главная мысль. «Понимающий» слушатель как бы помогает собеседнику чётче определить свою позицию или основную идею беседы.

### **Что такое отражение чувств?**

**Отражение чувств** – это стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства. Приятно говорить с чутким собеседником, который разделяет наши эмоции и переживания, не обращая особого внимания на содержание речи, существо которой подчас не имеет особого значения.

#### **Правила отражения чувств.**

◇ При отражении чувств акцент делается на содержании сообщения, как при выяснении, перефразировании и резюмировании, а на эмоциональном состоянии собеседника. Это различие не всегда легко уловить, но оно имеет принципиальное значение.

◇ Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние, поэтому следует, насколько это, возможно, передавать своими словами. И тем не менее можно воспользоваться определёнными вступительными фразами:

«Мне кажется, что Вы чувствуете...»

«У меня такое ощущение, что Вы чем-то...»

«Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

При этом желательно избегать категоричных формулировок, поскольку они вызывают у партнёра раздражение.

◇ В ответах следует учитывать и интенсивность чувств собеседника: «Вы несколько расстроены!» (совершенно, очень, страшно и т.п.).

◇ Понять чувства собеседника можно различными путями:

- следует обращать внимание на употребляемые им слова, отражающие чувства: «неприятный», «убийственный», «скверный», «неожиданный» и т.п.
- многое можно понять из интонаций, выражения лица, жестов и позы партнёра.
- Необходимо как можно чаще представить, что мы сами чувствовали бы на месте говорящего в такой ситуации.

Научиться приёмам «понимающего» слушания – актуальное профессиональное требование к менеджеру (продавцу), без данного умения невозможно эффективное общение с клиентами, определение его потребностей и мотивов, а, следовательно, снижение продаж.

### ***Психология возражений: отношение к ним и правила поведения***

Из своей повседневной практики вам известно, что едва ли хоть одна деловая беседа, а значит, и заключение хоть одной сделки обходится без возражений со стороны клиента. Возражения отражают противодействие клиента в словесной форме. Вы наверняка часто воспринимает их как досадную помеху, нарушающую логическую последовательность ваших аргументов.

Если вы внимательно проанализируете возражения, то придёте к выводу, что они нередко могут вам помочь добиться получения заказа. Задавая вопросы, высказывая, свою точку зрения и возражения клиент поневоле довольно много сообщает о себе. Внимательно слушая его, вы узнаете:

- ▲ его истинное лицо,
- ▲ позиции, интересы и намерения,
- ▲ клиентские мотивы и мотивы, движущие им при принятии
- ▲ решений,
- ▲ предвзятые оценки,
- ▲ опасения и причины противодействия.

*Не забывайте, что, приводя возражения, партнёр показывает:*

- где в ваших аргументах есть пробел,
- какие аргументы были неудачными или недостаточно убедительными,
- возражения показывают, как партнёр настроен по отношению к вам,
- собеседник проявляет свой принципиальный интерес к вашему предложению,
- возражения показывают, что клиент внимательно следит за вашими словами и обдумывает их.

Вам легче будет отвечать на возражения, если вы будете воспринимать их не как препятствие, а как поддержку, как желание вашего партнёра узнать ещё больше о преимуществах вашего предложения. Рассматривайте возражения как указатель пути, по которому надо направить поток своих аргументов.

### **Как правильно реагировать на возражения?**

### **1. Никогда не произносите слово «возражения» во время коммерческой беседы – это слово является раздражителем.**

Ни в коем случае не употребляйте его в разговоре с клиентом. Ваш партнёр задаёт вопросы, вносит предложения, высказывает мнение и т.п., но никогда не высказывает «возражения» и тем более «отговорки». И возражения и отговорки помогают вам научиться доказательно аргументировать, добиваясь получения заказа.

### **2. Определите значение выражения**

Мы все отличаемся склонностью немедленно реагировать на возражения. В этом-то и заключается опасность: мы или отвечаем так, что при определённых обстоятельствах затрудняем для себя приведение дальнейших доводов, или реагируем в такой форме, которая несколько не соответствует сути возражения.

Учтите: как бы серьёзно не звучало возражение клиента, часто оно является лишь тактическим приёмом. Внимательно вслушивайтесь в слова собеседника и попытайтесь при помощи вопросов выявить скрытые причины возражения.

Благодаря такому поведению, вы выиграете время, возможно, вскроете завуалированные причины возражения и сумеете придумать точный ответ.

Когда клиент высказывает возражения, многие продавцы часто чувствуют себя оскорблёнными. Люди склонны слишком эмоционально реагировать на возражения, обижаться на них-, оправдываться или протестовать, запрещая разговаривать с собой в таком тоне. Если вы реагируете именно так, то ваш клиент понимает, что его возражения попали в цель. Поэтому лучше сначала выслушать любое возражение, не моргнув глазом.

### **3. Не противоречьте своему клиенту прямо и открыто.**

Вы допустите большую ошибку, если будете в ответ на возражение клиента заявлять следующее:

«Ваше заявление совершенно необоснованно».

«Да вы меня просто неправильно поняли!»

«Нет, всё обстоит как раз наоборот».

«По этому вопросу мы придерживаемся совершенно другой точки зрения».

Подобное явное сопротивление несколько не убедит вашего партнёра. Наоборот, вы ожесточите его и усугубите создавшуюся ситуацию. Ваша цель – вести деловую беседу и добиться результата, а не провоцировать клиента на спор.

### **4. Держите под контролем реакцию партнёра.**

Продолжайте беседу по намеченному плану только после того, как ответите на возражения клиента и убедитесь в том, что ваш ответ его удовлетворил. Отразив возражение, каждый раз задавайте партнёру вопрос, выясняя его реакцию на ваши аргументы (см. предыдущий параграф).

### **5. Не оставляйте возражения без ответов.**

Если клиент приводит ряд возражений, отвечайте на то из них, относительно которого у вас есть какое-либо положительное решение. Таким образом, вы хотя бы частично решите проблему клиента или несколько развеете его сомнения. Если же вы сразу возьмётесь за самый сложный вопрос, велика опасность того, что ни одно из возражений не будет опровергнуто.

## **6. Готовьтесь во всеоружии встретить возможные возражения.**

Тщательная подготовка избавит вас от эффекта неожиданности, на который рассчитывает клиент, выдвигая возражения; и от ощущения беспомощности, которое порой возникает в непредвиденных обстоятельствах.

Разработайте своего рода сценарий беседы и три варианта её развития: нейтральный, благоприятный и неблагоприятный. Прикиньте, какие возражения можно ожидать. Подготовьте несколько вариантов ответов.

Если в вашей практике менеджера - продавца или консультанта возражения клиента часто ставят вас в тупик, записывайте их или наговаривайте на диктофон сразу же после делового разговора. Дома в спокойной обстановке вы сможете продумать на них подходящие ответы и использовать их при деловых дальнейших контактах с тем или иным клиентом.

Чаще беседуйте об этом со своими коллегами или руководителями, просите их поделиться опытом: как они реагируют на возражения клиентов, какие уловки применяют, чтобы не идти с ними на конфронтацию.

## **7. Сами приводите возражения.**

Если вы уверены, что клиент выскажет какое-либо возражение, опередите его и приведите его сами. А потом пустите в ход те аргументы, которыми бы вы воспользовались, если бы это возражение высказал клиент.

Если вы выберете такую тактику, то сами определите момент, когда высказать возражение. Тогда партнёр не сможет в самый неподходящий момент своим возражением разрушить запланированный ход вашей беседы.

Кроме того, «вызывая огонь на себя», вы как бы умяете значение возражения. После такого вашего хода не тот, так другой собеседник будет рассуждать так: «Если уж он сам об этом заговорил, видимо, это не настолько плохо».

Действуя, таким образом, вы завоеуете доверие партнёра, ведь он так или иначе, не верит, что у вашего предложения нет изъянов. Кроме того, вы «выбьете почву из-под ног» конкурентов, которые наверняка знают очевидные недостатки вашего предложения или даже «посоветовали» вашему клиенту спросить вас о них.

Высказывая возражения, постарайтесь его незаметно «вплести» в ткань разговора, затем делайте на него краткий ответ и сразу же продолжайте говорить о пользе и выгоде вашего предложения.

Ни при каких обстоятельствах не употребляйте слово «но» в своих аргументах. Оно сводит на нет достоверность сказанного непосредственно перед этим, и вызывает у собеседника раздражение, так как он чувствует, что вы намерены противоречить ему.

## **Что скрывается за возражениями?**

Сталкиваясь с возражениями, постарайтесь выяснить, что за этим кроется. Если вы определите, какого рола сопротивление оно маскирует, то сможете сформулировать наиболее удачный ответ, способствующий получению заказа. КАКИЕ ВИДЫ СОПРОТИВЛЕНИЙ чаще всего обнаруживаются в ходе коммерческой беседы? Все их можно разделить на шесть групп.

### **1. Сопротивление изменениям (боязнь нового, инертность, страх...).**

Как вам реагировать в прободной ситуации?

За сопротивлением изменениям скрывается неуверенность и страх перед непредвиденными обстоятельствами. Помогите партнёру избавиться от чувства страха и неуверенности.

- ◆ Объясните партнеру, какую помощь вы можете ему оказать при выполнении им тех или иных работ. Показать ему, что он ничем не рискует, вы можете при помощи рекомендаций и отзывов, довольных сотрудничеством с вами клиентов, при помощи наглядных примеров и т.п.

- ◆ Выясните, почему нынешнее положение дел у собеседника является неудовлетворительным, затроньте его самолюбие, пробудите у него интерес к тому предложению, которое может сложиться, если он согласится на ваше предложение. Покажите, какие негативные последствия возможны в случае сохранения нынешнего положения. Затем сделайте акцент на тех преимуществах и выгодах, которые ему сулит сотрудничество с вами. Точно выявив мотив клиента и мотив принятия решения, старайтесь задеть своими формулировками именно их.

- ◆ Привлекайте к принятию решения других сотрудников на фирме клиента.

- ◆ Предлагайте собеседнику и его сотрудникам возможность обучения и получения консультаций.

## **2. Сопротивление ценам и расходам (нерентабельно, проблемы с финансированием).**

Как вам реагировать в подобной ситуации?

- ◆ Выдвигайте на первый план вопрос рентабельности. Проанализируйте вместе с партнером все факторы, свидетельствующие о выгоде и пользе приобретения предлагаемого продукта. Обратите внимание клиента и на неподдающиеся исчислению качественные факторы.

- ◆ Увяжите стоимость с преимуществами и достоинствами ( аргументация по принципу сэндвича: преимущество – цена – преимущество).

- ◆ Распределите стоимость консультационных услуг на предлагаемый срок установки оборудования (например, на пять лет; цену за год сопоставьте с теми результатами, которых фирма добьётся за год благодаря новому оборудованию).

## **3. Сопротивление предложению и решению (недостаточно удовлетворяет спрос).**

Как реагировать в подобной ситуации?

- ◆ Сопротивление такого рода наблюдается редко, если вы с самого начала вовлекаете партнёра в разработку решения.

- ◆ Качества и характеристики продукта всегда представляйте как преимущества и выгоду для клиента (обнаруживайте пользу).

- ◆ Продавайте функции, а не устройство, то есть указывайте на возможности использования, а не технические характеристики.

- ◆ Указывайте на решающее преимущество своего предложения, отличающего его от всех других.

- ◆ Покажите, чем отличается возможное положение дел, которое достигается благодаря использованию вашего предложения, от существующего на данный

момент положения дел (выявите возможности, стимулы: пробудите интерес, затроньте скрытые потребности клиента). Представьте достоинства своего предложения как пользу для него самого.

◆ Убедите его в нестандартности своего решения.

#### **4. Сопротивление насыщению (в настоящее время нет спроса или больше нет спроса).**

Как реагировать в подобной ситуации?

◆ Проверьте, идёт речь об истинном или мнимом (отговорка) насыщении? Используйте для этого приём, позволяющий отличить возражение от отговорки. Отговорка – это чаще всего утверждение, высказанное с целью защиты, которое нельзя опровергать, если хотите избежать поражения.

◆ Заранее собирайте всю возможную информацию о своём собеседнике и представляемом им предприятии; возьмите на себя роль консультанта.

◆ Прилагайте все усилия для того, чтобы быть постоянно в курсе всех возникающих у вашего потенциального клиента проблем, систематически сообщайте ему свои новые предложения.

◆ Объясните партнёру, что именно тот момент, когда нет никаких острых проблем, является самым благоприятным для проведения каких-либо организационных усовершенствований, производственных изменений и разработки планов будущих инвестиций. Когда же назревает настоятельная потребность в них, часто отсутствует время или деньги для проведения тщательного анализа, разработки концепции и планирования необходимых изменений.

◆ Предоставьте клиенту возможность получить дополнительную информацию (семинар по обмену опытом).

#### **5. Сопротивление эмоционального характера (затаённая обида, скрытая враждебность, предубеждения, зависть и т.п.).**

Как реагировать в подобной ситуации?

При проявлении клиентом сопротивления, вызванного эмоциональными причинами, вести себя следует предельно осторожно. Столкнувшись вы с сопротивлением другого рода, то попытались бы обойти препятствие в виде возражения, и продолжали бы и далее приводить доказательства и аргументы. Однако, если так поступить в данной ситуации, в душе у клиента внутренний протест так и останется и с большей вероятностью проявится в последующем. Поэтому лучше всего избрать иной путь.

◆ Вызывайте клиента на разговор. Попытайтесь его разговорить при помощи вопросов:

«Не могли бы вы мне объяснить это поподробнее?»

«Я не очень хорошо понял. Так вы говорите, что мы слишком высокого мнения о себе...»

◆ Сначала проявите понимание позиции клиента, ни в коем случае не высказывая её одобрения:

*«Я понимаю, что вы не хотите сотрудничать с малоизвестными фирмами.»*



Затем попытайтесь добиться от партнёра более обстоятельного изложения своей точки зрения:

*«Что вы имеете в виду, когда говорите «малоизвестная»?»*

Подтвердите сначала слова клиента:

*«Такое мнение мне уже приходилось слышать...»*

Таким образом, вы вызываете у партнёра ощущение, что он вправе испытывать какие-то антипатии или иметь неблагоприятное мнение. Он может дать волю своим чувствам. И только потом, когда установили с ним контакт, вы можете попытаться выяснить, имеют ли его антипатии, обиды и предубеждения под собой реальную основу:

*«Насколько я понимаю, все убедились в этом на своём печальном опыте...»*

Так и вы, и ваш партнёр возьмёте сопротивление под контроль. У вашего партнёра сложится впечатление, что он может говорить вам и неприятные вещи, не выводя вас из себя. И в то же время он «выпустит пар», сбросит с себя напряжение, которое до сих пор усложняло ваши отношения.

♦ Следите за тем, чтобы партнёр поведал вам все свои сомнения и подозрения. Только после того, как он выскажет всё негативное, вы можете вернуться к обсуждаемому вопросу и возобновить аргументацию. Теперь партнёр способен осознавать рациональные и доказательные доводы.

Однако не исключено, что, «выпустив пар», партнёр только укрепит своё отрицательное мнение. Тогда вы тоже поймёте, насколько целесообразно предпринимать какие-либо действия. В том случае, что бы вы ни делали, положительного результата добиться невозможно. Тем не менее это не означает, что на данном клиенте можно поставить крест.

Спустя некоторое время ситуация может сложиться более благоприятно, ибо и настроение, и суждения у людей меняются. Ваше положение не безнадежно, особенно если вы в тот раз, несмотря на резкость и некорректное поведение со стороны партнёра, проявили вежливость, дружелюбие и понимание, если **вы сопереживали уму**.

♦ **Сопереживать** означает не сострадать, не проявлять бессердечие и тем более не обижаться и отвечать грубостью на грубость, а **проявлять участие и чуткость**.

Избегайте одёргиваний, поучений и оправданий. Дайте партнёру выговориться, затем осторожно попытайтесь выяснить реальную подоплёку обиду или предубеждения. В любом случае это выяснение не должно переходить в спор или в ссору.

Если ваш партнёр принимает ваши ответы, это свидетельствует о том, что ещё не всё высказал. В такой ситуации дальнейшие ваши аргументы бессмысленны, поскольку они только подливают масло в огонь.

## **6. Сопротивление, вызванное негативным опытом (обращение с рекламациями по поводу купленных прежде товаров).**

Жалобы клиентов – чрезвычайно неприятное явление.

*«С вами/вашей фирмой невозможно добиться согласованных действий!»*

*«Вы не сдержали данное вами обещание».*

*«Ваша продукция не отвечает обещанным результатам!»*

Как реагировать в подобной ситуации?

◆ Прежде всего, позвольте партнёру, который обращается с жалобой или рекламацией, полностью выговориться, затем выразите понимание его недовольства.

◆ Намерено сделайте паузу, во время которой ваш партнёр осознает, что он имеет дело не с противником, а с союзником. Вы почувствуете это сразу по его интонации и мимике.

◆ Теперь можете задать конкретные вопросы, касающиеся его претензий. Дайте ему возможность, объяснить какие последствия вызвало случившееся недоразумение. Этим вы покажете, что придаёте его жалобе должное значение и воспринимаете его самого серьёзно. Поэтому будет **уместно в краткой и вежливой форме принести извинения за доставленные неприятности, в том числе и от имени других сотрудников фирмы.**

Обратите внимание клиента на положительные аспекты вашего прежнего сотрудничества.

◆ Разберитесь те жалобы, которые вы можете быстро удалить.

◆ Принимая рекламации, учтите также рекомендации, которые приведены в практикуме на странице 97. Поскольку рекламации – достаточно частое явление в предпринимательской практике, и ваше поведение при работе с ними имеет особое значение.

Подводя итог материала, изложенного в данном параграфе, вы убедились, что практически все встречающиеся в повседневной практике коммерческой деятельности возражения соответствуют шести указанным выше категориям. Следование предложенным вашему вниманию советам, как преодолевать эти возражения, позволят сделать профессиональную работу продавца значительно эффективнее.

## **ПРАКТИКУМ к теме 7.**

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ***

1. Сформулируйте основные правила общения.
2. Почему люди не слушают другого?
3. В чём опасность не слушать собеседника?
4. Основные типы слушателей: их характеристика и описание основных психологических реакций.
5. Когда люди возражают?
6. Основные психологические приёмы работы с возражениями других людей.

### **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

1. Основные слагаемые «понимающего» слушания.
2. Слушать клиента: суровая необходимость или добровольная жертва?
3. Основные приёмы активного слушания.

4. Составьте дневник самосовершенствования и тренировки умения слушать.
5. Возражения в ведении торговых переговоров: типы и ситуации.
6. Способы выражения возражений при общении в процессе «купли-продажи».
7. Виды личностных сопротивлений: приёмы преодоления.
8. Менеджер – за столом переговоров: психологические правила поведения.

### **Тест «Умение слушать»**

Как Вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника?

Ответьте, пожалуйста «Да» или «Нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Моё внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если тема мне не интересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу выслушать до конца мнение, с которым не согласен.
11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне сложно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще всего говорю собеседнику «ДА» (выражая понимание), чем «НЕТ».
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно идут беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу своё мнение.
21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремиться к этому.
22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника, могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.
25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.
27. Я поправляю ошибки в речи собеседника (ударение, термины, вульгаризмы).
28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.
29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.
30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

### **Ключ:**

Вы получаете по 1 баллу за ответ «ДА» на вопросы: 2,3,4,9,10,13,15,17,18,19,22,23,26,29,30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы «НЕТ» на вопросы: 1,5,6,7,8,11,12,14,16,20,21,24,25,27,28.

### **Посчитайте сумму баллов.**

**25 – 30 баллов:** Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и вниманием окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у Вас есть чему поучиться. Надеемся, Вы объективно и честно оценили своё умение слушать.

**20 – 24 балла.** Вы – хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успеха в овладении этим искусством.

**15 – 19 баллов.** Вероятно, Вы считаете себя хорошим слушателем, но Вас можно скорее отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

**10 – 14 баллов.** Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что Вы делаете правильно, и это позволяет Вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает Ваших собеседников.

**Меньше 9 баллов:** Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает Вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

### **Поведение при обсуждении цены**

1. *Самый главный принцип: уделяйте больше внимания пользе продукта, а не его цене!*
2. *Продавайте ценность вашей услуги/товара.*  
Клиенты покупают не товары, а свои **представления!** Поэтому и платят они за **ожидаемую пользу**, а не за товар/услугу.
3. *Настаивайте на назначенной цене.*
4. *Психологически уменьшите цену.*  
Разбейте цену на более мелкие части.  
Формулируя цену, следует избегать «круглых» цифр.  
Сопоставляйте самую выгодную цену с наибольшей пользой продукта.

5. *Продавайте дополнительную пользу.*

Упоминайте не только прямую пользу продукта, но и косвенную.

Все эти преимущества клиент может получить дополнительно за

Те же деньги, которые он платит за товар/услугу.

7. *Дайте клиенту возможность ощутить действие преимуществ.*

- **сначала дайте ему увидеть**, потому, что визуализация длится

лишь доли секунды;

- **затем услышать**;

- **затем ощутить**.

8. *Остерегайтесь шокировать клиента ценой.*

Цену называйте как можно позднее.

Называйте цену не саму, а всегда «упаковывайте» её в аргументы, доказывающие ценность продукта.

Поначалу признавайте протест клиента против названной вами цены.

Называйте цену твёрдо и уверенно (ровным голосом, глядя собеседнику в глаза).

Если возможно, предложите снизить цену при условии увеличения объёма заказа.

**Попробуйте проверить себя в поведении в споре.**

#### **ПЯТЬ ЗАБЛУЖДЕНИЙ В СПОРЕ**

1. Завышенная оценка информированности собеседника.

*Вы замкнуты на себе, и вам кажется, что партнеру всё известно и понятно.*

*Следствие – не обеспечивается аргументированность ваших доводов.*

2. Отождествление эмоций.

*Вы думаете, что у партнёра твоё предложение вызовет такие же эмоции, которые испытываешь. Эмоции и чувства связаны и зависят, прежде всего, от мотивов. Они у вас могут быть другими, чем у партнёра.*

Неадекватность сил

*Свои возможности и способности вы завышаете, а силы партнёра уменьшаете.*

4. Ложная мотивация.

*Вы приписываете собеседнику мотив поведения, ему не свойственный, и тратите время и силы на ложном направлении.*

5. Чрезмерная апелляция к уму партнёра.

*Эмоциональное воздействие могло бы ускорить дело. Следует учиться волновать душу партнёра эмоционально окрашенной речью, апеллировать не только к его разуму, но и к чувствам.*

**Тест «Приятно ли с Вами общаться?»**

Отвечайте на вопросы «ДА» или «НЕТ».

1. Вы любите больше слушать, чем говорить?

2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?

3. Вы внимательны к людям?
4. Любите ли Вы давать советы?
5. Если тема разговора Вам неинтересна, станете ли Вы показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь, когда Вас не слушают?
7. У Вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора Вам не знакома, станете ли её развивать?
9. Вы любите быть в центре внимания?
10. Есть хотя бы три предмета, по которым вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы терпимы к недостаткам других людей?

### **Ключ:**

Если вы ответили положительно на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете засчитать себе по одному баллу за каждый совпадающий ответ.

**1 – 3 балла.** Общаться с вами далеко не всегда приятно. Вам бы следовало над этим задуматься.

**4 – 9 баллов.** Вы внимательны и приятны в общении, хотя бываете рассеянным, когда не в духе. Но окружающие Вам это прощают, потому что Вы не требуете в такие минуты особого внимания к вашей персоне.

**10 – 11 баллов.** Вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без Вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: Вам действительно приятна ваша роль, или иногда, Вам приходится играть, как на сцене?...

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Берг В. Карьера - суперкарьера. Нетривиальные советы на каждый день. М.: Интерэксперт, 1998.
2. Беттеджер Ф. Обаять клиента. Новосибирск. 1995.
3. Власова Н. ...И проснёшься боссом. Новосиб., «ЭКОР», 1994, Ч.!, 2,3.
4. Власова Н. Мастерство суперпродажи. - “ЭКО” 1996, № 3.
5. Геффрой Э.К. 200 рецептов успеха в коммерции. М.: Интерэксперт. 1997.
6. Деревницкий А. Шпаргалка агента. Киев, 1995.
- 7.. Дёринг П. Хотите стать коммерсантом? М.: Экономика, 1994.
8. Креггер О., Тьюсон Дж. М. . Типы людей и бизнес. М.: Персей, 1995.
9. Мак Галли М.Т. Основы эффективных продаж. Советы эксперта по малому бизнесу. Киев: София, 1997.
10. Пиз А. Язык телодвижений. М., 1998.
11. Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Экономика. 1995.
12. Психология бизнеса. Хрестоматия. Мн.: Харвест, 1998.
13. Сильва Х., Бернд Э.. Искусство торговли по методу Сильве. М., 1996.
- \*15. Хопкинс Т. Искусство торговать. Спб.: Питер, 1996.
- \*16. Шнаппауф Р. А.. Практика продаж. Справочное пособие. М.: Интерэксперт. 1998.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>Тема 1. Теоретическое обоснование курса «Психологические основы менеджмента».....</b>	<b>4.</b>
1. Исторические предпосылки возникновения и развития психологии менеджмента.....	4
2. Психология успеха: содержание и условия достижения.....	7
3. Технология карьеры.....	10
4. Практикум к теме 1.....	13
<b>Тема 2. Психология организации труда менеджера</b>	<b>19</b>
1. Десять стартовых страхов и сомнений.....	19
2. Рациональная организация труда.....	20
3. Умение расставлять приоритеты.....	22
4. Практикум к теме 2.....	24
<b>Тема 3. Букварь руководителя.....</b>	<b>26</b>
1. Образы руководителя.....	26
2. Типы работников и стили общения с ними.....	28
3. Практикум к теме 3.....	29
<b>Тема 4. Социально-психологические подходы к работе с подчинёнными.....</b>	<b>32</b>
1. Оценка результатов работы подчинённых.....	32
2. Управление трудовой исполнительностью подчинённых.....	33
3. Профилактика стрессов у подчинённых.....	35
4. Практикум к теме 4.....	37
<b>Тема 5. Технологии общения с клиентами.....</b>	<b>39</b>
1. Основные потребительские мотивы и импульсы клиентов.....	39
2. Основные типы клиентов.....	43
3. Технологические приёмы общения с клиентами.....	46
4. Практикум к теме 5.....	50
<b>Тема 6. Мастерство суперпродажи.....</b>	<b>52</b>
1. Как воспринимать отказ от покупки.....	52
2. Использование рефрейминга в работе с клиентами.....	54
3. Тайная манипуляция клиентами.....	56
4. Практикум к теме 6.....	59
<b>Тема 7. Психологические факторы ведения переговоров.....</b>	<b>61</b>
1. Умение активно внимательно слушать.....	61
2. Психология возражений.....	68
3. Практикум к теме 7.....	74
<b>Список литературы.....</b>	<b>78</b>
<b>Содержание.....</b>	<b>79</b>

Учебно – методическое издание

Коваленко Антонина Владимировна

**Психологические основы менеджмента**  
Учебное пособие

Научный редактор: профессор, д. филос. н. Камышев Э.Н.

Подписано к печати  
Формат 60x84/16 Бумага офсетная  
Плоская печать. Усл. печ. л. 5 . Уч. изд.  
Тираж экз. Заказ № . Цена свободная  
ИПФ ТПУ. Лицензия ЛТ № 1 от 18.07.94.  
Типография ТПУ. 634034, Томск, пр. Ленина 30.