Глоссарий седьмого модуля

Работа, партнёрство и разговоры

Держите лист рядом, когда читаете занятие или решаете задачи. Если термин объяснён у вас в голове иначе, допишите своё понимание на полях.

Векторы ценности (цена — сервис — качество)

Клиент оценивает предложение по трём осям — цена, клиентский сервис, качество; курс предлагает изобразить их треугольником со шкалами и честно отметить, где вы сейчас. Стратегический менеджмент знает эти оси как три дисциплины лидеров рынка: операционное совершенство даёт лучшую цену, лидерство в продукте — лучшее качество, близость к клиенту — лучший сервис, и исследование Трейси и Вирсемы показало, что *победители исключительны по одной оси и всего лишь достойны по двум другим, а проигрывают те, кто пытается быть лучшим во всём и не становится лучшим*

ни в чём. **Практический вывод: если по цене проигрываете, усиливайте качество или сервис и говорите именно о них, а не конкурируйте одной ценой.**

Один из четырнадцати принципов развития профессионализма. Помогает объяснять ценность словами клиента и держаться честного определения продаж (модуль 4): **показать ценность, а не сбить цену;** *скидка — самый дорогой способ признать, что о двух других векторах вам сказать нечего.*

Воронка продаж (6 этапов и 4 рычага)

Путь клиента: показы — как человек вообще узнаёт, что я существую; **вовлечение** — какую интригу и интерес я создаю, чтобы показ превратился в клик; **«полезняшка»** — что ценное я даю бесплатно; **вводная услуга**, чтобы клиент познакомился со мной ближе; **основная услуга** — флагманский продукт; **дополнительные продажи и VIP-услуга** для существующих клиентов. **Четыре рычага влияния на этот путь: доверие** — что я делаю, чтобы его вызывать; **осведомлённость** — как делаю известным, что услуга существует и нужна; **мотивация** — почему клиенту работать со мной именно сейчас; **платёжеспособность** — как сделать оплату

комфортной. Воронке больше века: ещё в конце девятнадцатого столетия рекламист Элмо Льюис описал путь покупателя как внимание — интерес — желание — действие; «полезняшка» же работает на законе взаимности, который Чалдини считал самым сильным из социальных механизмов: получивший подарок чувствует долг, даже если подарка не просил, и потому *бесплатное ценное — не благотворительность, а первая ступень доверия*.

Системный взгляд вместо хаотичных попыток «как-нибудь продать»: видно, на каком этапе теряются клиенты и какой рычаг подтянуть; *воронка течёт там, где не хватает доверия, а не там, где мало рекламы*. Честное развитие продаж (модуль 4) и «Трёх кругов» (модуль 6): **вести человека по этапам, помогая решить, а не выдавливать согласие.** В финал речи переносится как продающее завершение (модуль 10).

Дилетант и профессионал

Две внутренние позиции в работе с людьми. Для дилетанта продажа — цель: продать во что бы то ни стало; **для профессионала продажа — побочный эффект, главное — быть полезным.** *Дилетант ждёт от клиента*

борьбу и боится вопросов, профессионал ждёт сотрудничество и рад вопросам. Дилетант боится не согласиться и не понравиться, профессионал готов и на то, и на другое. Дилетант давит под маской помощи и объясняет мутно, профессионал заботится, настаивает, оставляет свободу выбора и объясняет просто. Дилетант считает свою выгоду и идёт на компромисс с совестью, профессионал считает выгоду клиента и готов рискнуть не продать. Дилетант задаёт мало формальных вопросов и продаст даже не то, профессионал вникает и делает клиента экспертом в выборе. **Дилетант чувствует себя мошенником, профессионал — подарком**, и ему интересно, как человек пользуется купленным. В языке Берна дилетант работает из позиции «я не в порядке, и клиент не в порядке» — отсюда и страх, и давление, — а профессионал из «я в порядке — ты в порядке»; чувство мошенника при этом не связано с реальной компетентностью: психология знает его как феномен самозванца, который чаще всего настигает как раз способных людей, не присвоивших свои результаты.

Разница не в опыте, а в опоре: *дилетант с двадцатилетним стажем остаётся дилетантом, если его по-прежнему кормит*

страх, а не польза. Курс приводит и приёмы дилетантов — торговцев страхом: «*а хотели бы вы быть по-настоящему счастливым?*», «*неужели вас устраивает то, как вы живёте?*», «*чего вы ждёте, проснитесь*» — чтобы узнавать их у себя и у других. Опора профессионала строится состоянием «+ + +».

Критерии выбора партнёра (14)

Четырнадцать ориентиров для выбора спутника жизни: согласие по поводу иерархии в паре — нет правильных или неправильных иерархий, главное согласие; **уважение к семье партнёра**; **опыт совместного проживания**; **не переоценивать свою власть над партнёром** и не пытаться его изменить; **общий уровень образования, культуры и притязаний**; **комфортные ощущения рядом** — желание обнять и быть рядом; **общее видение будущего**, вплоть до «дача или город»; **отсутствие ложных мотивов** («*лишь бы мама отстала*»); **партнёр похож на друга детства или на одного из родителей** — позитивный перенос; **дружеские взаимоотношения**, общие интересы и разговоры; **одинаковые квадранты денежного потока**, и мужчина зарабатывает больше; **нет вмешательства родителей и друзей** («*вы точно должны быть*

вместе!»); **совпадение по степени новаторства и консерватизма**; **комплементарность** — младшая дочь и старший сын, или оба единственные дети. За списком стоят три пласта исследований: социология давно знает, что устойчивые браки чаще однородны по образованию и притязаниям; Фрейд заметил, что найти объект любви — значит найти его заново, и потому сходство с фигурой из детства не порок, а норма, пока перенос позитивен; последний критерий — открытие Вальтера Томана, изучавшего порядок рождения: братья и сёстры репетируют в нас будущие роли, и *старший брат сестёр с младшей сестрой братьев узнают друг друга, а два единственных ребёнка долго делят одно место.*

Список продолжает линию отношений четвёртого модуля — здоровое притяжение, зрелую любовь — и звезду доверия: созвучие ценностей и общее будущее измеримы. **Полезен и для взгляда на уже существующие отношения:** какие критерии совпали, а над какими предстоит договариваться; *первый критерий проверяется быстрее всех — достаточно спросить друг друга, кто в паре решает, и услышать два разных ответа.*

Мотивирующий разговор (6 шагов)

Разговор с сотрудником или партнёром, после которого человек сам хочет действовать. Начать с сильных сторон: «*Кирилл, я вижу твои высокие результаты, и я горжусь…*». **Карты на стол** — сразу назвать задачу или проблему. **Сила молчания:** дать человеку проговорить, что это сложно и невозможно, и не спорить. **Проверка отношения к компании в целом:** «*сейчас речь не о том, сделаем мы это или нет…*». **«Что вы предлагаете для решения этой задачи? Что ещё? Что ещё?» Конкретика:** какие шаги, кто и когда. Схема совпадает с мотивационным интервью Миллера и Роллника: не спорить с сопротивлением, а дать ему высказаться, и вытягивать вопросами речь самого человека об изменении — **то, что он сказал сам, он защищает как своё**; третий шаг знаком психоаналитикам лучше всех: *молчание, в котором человек слышит собственные «невозможно» и начинает сомневаться в них без чужой помощи.*

Приказ рождает формальное исполнение, мотивирующий разговор — включённость; теория самодетерминации объясняет, почему: человек вкладывается в то,

что выбрал сам. Пятый шаг требует выдержки: *первое предложение обычно формальное, настоящее приходит на третьем «что ещё?».* Прямо использует открытые вопросы (модуль 1) и «Усиливать сильное» (модуль 5); полезен руководителям, родителям и наставникам — везде, где важно **не заставить, а зажечь.**

«Наилучший результат нашего сотрудничества»

Речевой приём начала встречи: *«если наша с вами встреча — это пространство ответов на важные для вас вопросы, то какие вопросы перед вами как перед профессионалами стоят? Что было бы для вас наилучшим результатом нашего взаимодействия?»* **Фокус смещается с «я хочу вам рассказать и продать» на «чем я могу быть вам полезен прямо сейчас».** Терапия, ориентированная на решение, начинает каждую первую встречу похожим вопросом о лучших надеждах от разговора и считает его самым важным за всю работу: ответ задаёт направление, а всё, что говорится дальше, становится движением к нему; Бион требовал от аналитика входить в сессию без желания и памяти — тот же приём

избавляет продавца от собственного желания продать на первые же минуты и делает его слышащим.

Встреча строится вокруг реальных запросов клиента, а не того, что продавец считает важным, и сразу переходит к сути; *нередко клиент называет наилучшим результатом совсем не то, что ему собирались продавать, и это экономит обоим час*. Один из речевых приёмов профессионала рядом с «Приглашением к диалогу», «Шагом назад» и позитивным намерением; тот же вопрос о наилучшем результате открывает РБС (модуль 5) и разговор о партнёрстве.

Партнёрство (14 шагов договорённостей)

Разговор, который превращает подразумеваемые «психологические» контракты в чёткие соглашения — для бизнеса, проекта, любого совместного дела. Шаги: **инициация синхронизации** — предложить выделить время на обсуждение целей, ожиданий, правил и ответственности; **видение наилучшего результата через год** с измеримыми критериями; **ценности и правила** — что незыблемо и что неприемлемо; **распределение ответственности и прибыли**; **правила**

коммуникации; потенциальные трудности и план реагирования; последствия невыполнения договорённостей; условия выхода из партнёрства; наихудший вариант развития событий; промежуточные цели; проверка на доверие, добровольность и безопасность; возможные помехи сотрудничеству; регулярные встречи для синхронизации; благодарность и резюме. Организационная психология называет невысказанные ожидания психологическим контрактом и знает, что его нарушение ранит сильнее нарушения написанного, потому что каждая сторона считала своё «само собой» очевидным; девятый шаг — то, что Гэри Клейн назвал предсмертным анализом: представить провал заранее, пока он ещё ничего не стоит; *восьмой, условия выхода, партнёры обходят чаще всего, хотя именно он позволяет войти без страха.*

Проговорить всё «на берегу» неловко, но именно это создаёт устойчивые союзы: снимает игры и манипуляции из несовпадения ожиданий, уменьшает «чтение мыслей» и катастрофизацию. В бизнесе отсутствие чётких договорённостей — прямой путь к потерям и разрушению отношений; *дружба, которая не выдерживает двух часов такого разговора,*

не выдержала бы и первого убытка.
Масштабирование десяти принципов договорённостей (модуль 1).

«Паук контроля» (6 шагов)

Модель проведения собраний — формула Структурирующего Родителя (модуль 1).
Позитивное начало: подтвердить хорошее.
«У нас есть Х времени» — нарисовать круг и написать время в центре: это тело паука.
«Какие у вас есть вопросы, которые вы хотите сегодня обсудить?» — каждый вопрос записывается как нога паука.
«И у меня есть вопрос для вас» — тоже нога.
«С какого вопроса начнём?» Итоги, благодарность, согласование следующей встречи. Круг с временем в центре — противоядие от закона Паркинсона, по которому работа растягивается на всё отведённое время, а ноги паука — простейшая интеллект-карта, которая держит темы перед глазами группы, а не в голове ведущего; психологически модель делает то же, что рамка в кабинете: *заданные заранее время и порядок дают участникам безопасность, внутри которой можно спорить по существу.*

Образ помогает не растекаться и держать все нити в одной точке: время ограничено телом, темы — ногами, и *вопрос, для которого не нашлось ноги, честно переносится на следующую встречу вместо того, чтобы быть обсуждённым в коридоре*. **Структура здесь — форма заботы о результате и о времени людей, а не давление;** совещание из «поговорили и разошлись» становится инструментом с понятными решениями.

Позитивное намерение (5 шагов)

Речевой приём и установка: искать и проговаривать доброе намерение за словами собеседника вместо того, чтобы приписывать ему худшее. Амортизация — не спорить, а принять: «*так*», «*понимаю*», «*слышу вас*». **Ценю или уважаю** — выразить уважение к самому факту высказывания. **Позитивное намерение** — гипотеза: «*вы хотите, чтобы…*». **Захват** — вопрос, направляющий в конструктивное русло. **Лёгкость** — не как к тяжёлой битве, а как к возможности понять собеседника глубже. «*Ты придираешься*» *превращается в «тебе важно, чтобы было сделано хорошо, верно? как ты видишь, что здесь усилить?»* Установка «за любым поведением стоит позитивное намерение» пришла

из нейролингвистического программирования, но глубже всего её обосновал Винникотт: даже кража у обездоленного ребёнка — знак надежды, попытка вернуть то, что когда-то отняли, и *взрослый, который видит за поступком надежду, отвечает иначе, чем тот, кто видит только поступок*. Современный психоанализ называет этот навык ментализацией — способностью предполагать за чужим поведением понятные чувства и намерения.

Приём снижает защиту собеседника и разворачивает разговор к сотрудничеству; вы сознательно выбираете видеть в другом союзника, и в большинстве случаев после этого он им становится, потому что *человеку трудно нападать на того, кто только что назвал его лучшее*. Гипотеза о намерении может быть неверной — тогда собеседник её поправит, и это тоже движение к сути. Один из восьми приёмов утилизации крючков; тот же выбор намерения открывает приёмы юмора (модуль 5).

«Приглашение к диалогу» (5 шагов)

Речевой приём начала непростого разговора или предложения. «Я вижу А» — констатация факта, точка контакта. **«Я думаю, что вам**

важно B» — гипотеза о потребности или ценности. **«У меня есть желание предложить вам C»** — обозначенное намерение. **«Чтобы позволить вам минимизировать вред D и получить преимущество E»** — выгоды. **Захват** — вопрос, передающий инициативу. Строение приёма повторяет ненасильственное общение Маршалла Розенберга — наблюдение без оценки, потребность, просьба, — а его необходимость подтверждают исследования Джона Готтмана: **разговор почти всегда заканчивается так, как начался**, и резкое начало предрешает исход в первые минуты. Первый шаг самый дисциплинирующий: *«я вижу, что отчёт сдан на три дня позже» — факт, «я вижу, что тебе всё равно» — уже обвинение, и после него приглашать некого.*

Собеседника приглашают, а не загоняют в угол: безопасность и добровольность заданы с первой фразы, и он не уходит в оборону. Развивает захват и открытые вопросы (модуль 1); с него удобно начинать сложный разговор.

Приёмы утилизации крючков (8)

Сводная карта ответов на провокацию, собранная из всего курса; каждый начинается с амортизации и заканчивается

захватом. Ответ по существу с усилением захвата. **«Меньше всего мне бы хотелось X, так как мне важно Y». «Вероятно, вы думаете X, хотя на самом деле Y». Волшебство:** «*а что если* X» — юмор и лёгкость. **Антиклёв:** «*ваши слова вызывают во мне желание* X, *вместо этого я приглашаю вас* Y». **«Хорошо, что вы сказали об этом сейчас, потому что X». Позитивное намерение:** «*ценю ваше желание* X». **Шаг назад:** «*видимо, в нашем общении что-то пошло не так; расскажите, пожалуйста, как вы видите ситуацию*». Само слово «утилизация» — наследство Милтона Эриксона, который вместо того, чтобы преодолевать сопротивление пациента, использовал его как материал: всё, что человек приносит, включая нападение, годится в дело; **крючок в этой логике — не удар, который нужно отразить, а энергия, которую можно направить.**

Восемь формул — это пять речевых приёмов (модуль 3), антиклёв (модуль 2), юмор (модуль 5) и приёмы профессионала, собранные в один рабочий набор. **Смысл тренировки — не выбирать «правильный» приём, а иметь несколько ответов на один и тот же крючок**, чтобы ни один крючок не оставлял вас без хода: *тот, у кого один ответ на всё, предсказуем, и именно предсказуемых ловят.*

Принципы развития профессионализма (14)

Ориентиры роста в деле вдолгую: если я что-то не развиваю ежедневными действиями, то это что-то уже закончилось; предполагает ли моя деятельность желание постоянно совершенствоваться; **маленький шаг лучше его отсутствия**; ассортимент сонаправленных шагов; **этот процесс никогда не закончится**; каждый день я двигаю процесс; всё это обязательно, чтобы жизнь была интересной; так я занимаюсь профилактикой кризиса; **чтобы идти, нужно бежать, чтобы стоять, нужно идти, а если человек встал, он уже упал**; какие маленькие шаги ежедневно — **больших шагов не существует**; чем я занимаюсь — производство, продажа, услуги, какую ценность создаю; векторы ценности; **миссия деятельности** — «*я, специалист, помогаю таким-то людям избавиться от такой-то проблемы и получить такой-то результат*»; что было для меня самым полезным. Девятый принцип — правило Чёрной Королевы из «Алисы», ставшее в биологии законом: чтобы оставаться на месте, нужно бежать, потому что бежит и всё вокруг; первые шесть — японский кайдзен, малые улучшения каждый день вместо редких рывков, и исследования

Андерса Эрикссона о мастерстве, где счёт идёт на годы ежедневной осознанной практики; тринадцатый — вопрос, с которого Питер Друкер начинал работу с любой компанией: чем на самом деле мы занимаемся и для кого.

Принципы помогают принимать решения о развитии не импульсивно, а из стратегии; ложатся на видение будущего и на 12 элементов стратегии (модуль 9), а их сердце — сила маленьких шагов (модуль 10). **Проверка первого принципа** неприятна и полезна: *назовите навык, которым гордитесь, и день, когда последний раз его развивали.*

Распознавание «торговцев страхом»

Распознавание «торговцев страхом» — определитель манипулятивных приёмов, играющих на страхе, вине, неполноценности (косвенное внушение «с тобой что-то не так, но если сделаешь X — станет хорошо»).

Ключевая идея. Курс укрепляет ощущение «мне достаточно, со мной всё в порядке»; торговцы страхом делают обратное. Изучаем эти приёмы, чтобы распознавать и защищаться, а не применять.

Из «Списка инструментов модуля» — разбирается в занятии 25.

Сложный разговор (9 шагов)

Стратегия трудной беседы на примере проекта, который провалился, и сотрудника, чей отпуск стоит на кону. «*Я беру полную ответственность на себя — это именно моё поражение*». «*Я уже смирился с тем, что проект провален*» — **снятие давления**. «*Тебе не о чем переживать, это не твоя вина*» — **снятие вины**. «*Я знаю, что проект для тебя важен: три месяца работы — не просто так*» — **признание вклада**. «*И я хочу обсудить с тобой, что у нас есть один шанс, мы можем на это повлиять*». «*Но без тебя я не справлюсь*» — **признание ценности человека**. «*Я знаю, что у тебя отпуск, и я на него не претендую*» — **уважение к границам**. **Пауза** — время осмыслить и пережить первые эмоции. «*И если по итогам разговора моё предложение покажется тебе неинтересным, ты мне скажи об этом*» — **свобода выбора**. Гарвардский переговорный проект нашёл, что в любом трудном разговоре одновременно идут три: о том, что случилось, о чувствах и о том, кто я после этого, — и первые три шага стратегии

закрывают все три сразу, забирая у сотрудника угрозу его образу себя; в психоаналитическом языке руководитель здесь делает то, что Бион называл контейнированием: принимает в себя провал и вину, переваривает и возвращает команде в переносимом виде, а способность признать свою часть ущерба Кляйн считала признаком зрелости и началом восстановления.

Каркас не даёт сорваться ни в обвинение, ни в заминание темы: назвать проблему, сохранить отношения, мотивировать и оставить человеку выбор. По сути это сборка амортизации, захвата, позитивного намерения и опоры на сильные стороны в один уверенный сценарий, и восьмой шаг, пауза, часто решает больше слов: *в тишине человек сам находит ответ, который под давлением искал бы неделю.*

Состояние профессионала «+ + +»

Внутренняя опора профессионала — три плюса: компания, продукт, клиент. **Компания:** *почему клиенту выгодно сотрудничать с нами, какие качества мы развиваем в людях, какие наши ценности делают мир лучше.* **Продукт:** *в чём выгода для клиента, чем продукт отличается*

от других, какие дополнительные выгоды он даёт. **Клиент:** *как мы делаем клиента счастливым, какие истории о довольных клиентах я могу рассказать, как конфликт превратился в сотрудничество*. Три плюса — деловая версия позиции Берна «я в порядке — ты в порядке — они в порядке»: **пока в голове продавца минус хотя бы по одной из трёх точек, он либо стесняется цены, либо не верит продукту, либо боится клиента**, и это слышно в первой фразе; Саймон Синек показал то же со стороны рынка — люди покупают не что вы делаете, а зачем.

Ответы на эти вопросы делают веру в ценность своего дела не лозунгом, а обоснованием: продавец искренне знает, что предлагает полезное, и потому ему не нужно ни выпрашивать, ни принуждать. **Банк историй о пользе** помогает выдерживать отказы и сомнения — *история о клиенте, которому помогли, в трудную минуту опора крепче любого тренинга по возражениям*. Из этого состояния и вырастает мышление профессионала.

Укрепление состояния «+++»

Укрепление состояния «+++» — метод подготовки внутреннего состояния перед продажей через укрепление веры в три вещи: компанию, продукт, клиента.

Ключевая идея. Невозможно честно продавать то, в чью ценность сам не веришь. Состояние первично по отношению к технике: из искренней веры рождается спокойная убедительность.

Из «Списка инструментов модуля» — разбирается в занятии 25.

«Формула изменений» (7 шагов)

Переговорный приём работы с сопротивлением — своим или чужим — через вопросы. Признание наличия проблемы или задачи: *«здорово, что вы осознаёте, что такая ситуация существует».* **Нормализация:** *«то, что вы столкнулись с этим, — естественно».* **Усиление неудовлетворённости текущим положением:** *«чем именно вас не устраивает…?»* **Ясное видение желаемого:** *«а как бы вы хотели, чтобы было в идеале?»* **Генерация идей:** *«что могло бы помочь перейти*

от нынешнего к желаемому?»
Последовательность действий и стратегии: *«с чего логично начать?»* **Первый конкретный шаг:** *«какой самый первый, возможно небольшой, шаг вы сделаете?»* Название не случайно: в теории организационных изменений есть формула Глейчера, которую популяризировали Бекхард и Харрис, — **перемены случаются, когда произведение недовольства настоящим, ясного образа будущего и первых шагов больше сопротивления**, — и три средних шага курса ровно эти три множителя; *ноль в любом из них обнуляет всё, поэтому «всё в порядке, но давайте поменяем» не работает никогда.* Второй шаг, нормализация, известен из групповой терапии как универсальность: узнав, что с этим сталкиваются все, человек перестаёт тратить силы на стыд.

Изменение, к которому человек пришёл сам, держится; навязанное отторгается. Формула дополняет взгляд «изнутри» на четырнадцать причин сопротивления (модуль 5): там — почему сопротивляюсь, здесь — как помочь сдвинуться; в модуле 8 — предутилизация и утилизация сопротивления.

Четыре приёма профессиональной коммуникации

Четыре приёма профессиональной коммуникации — набор речевых приёмов: «Приглашение к диалогу», «Шаг назад», «Наилучший результат», «Позитивное намерение».

Ключевая идея. За любым, даже негативным высказыванием стоит позитивное намерение. Слова — звуковые волны, и я выбираю, какой смысл в них вкладывать.

Из «Списка инструментов модуля» — разбирается в занятии 25.

«Шаг назад и захват» (4 шага)

Приём для ситуации, когда план провалился и возникло напряжение: встреча оказалась ненужной, клиент резко отказывает, начальник ругает того, кто вас привёл. **Взять ответственность:** «*видимо, я не смог донести ценность*» — это обезоруживает. **Признать реальность:** «*если у вас уже есть решение…*». **Захват — предложение альтернативной ценности:** «*раз уж мы здесь, готовы ли вы выделить пятнадцать минут, чтобы посмотреть, как это работает у реального*

клиента?» **Добавить силы захвату — опция выхода:** «*если нет, то нет, и мы завершим встречу. Что думаете*?» Уильям Юри советовал переговорщику в момент атаки «выйти на балкон» — отступить на шаг, чтобы увидеть сцену целиком, — и приём делает это вслух; третий шаг использует правило, которое Чалдини назвал отступлением после отказа: малую просьбу после отклонённой большой принимают гораздо охотнее; четвёртый опирается на один из самых надёжных эффектов социальной психологии — *фраза «вы вольны отказаться» удваивает согласие, потому что возвращает человеку то, чего он больше всего боится лишиться, свободу.*

Когда на человека не давят, ему незачем упираться, и он сам делает шаг навстречу. Приём сохраняет лицо, снижает конфликтность и извлекает пользу даже из проигрышной позиции — хотя бы информацию или опыт; в психоанализе сказали бы, что *взять ответственность за неудачу — значит остаться в позиции, где можно думать, а не защищаться.* Та же логика, что у амортизации (модуль 1): сначала принять, потом вести; один из восьми приёмов утилизации крючков.